



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL ENFOQUE DEL  
BENCHMARKING EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS, SECTOR COMERCIO – RUBRO VENTA DE  
ZAPATOS DEL DISTRITO DE CHIMBOTE DE LA  
PROVINCIA DEL SANTA, 2017

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL  
GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**AUTOR**

VILCA CRUZADO, GUISELA CARINA

**ASESOR**

Mgr. ESTRADA DIAZ, ELIDA ADELIA

**CHIMBOTE – PERÚ  
2019**

## **JURADO EVALUADOR Y ASESOR**

Mgr. Morillo Campos, Yuly Yolanda

**Presidente**

Mgr. Limo Vásquez, Miguel Ángel

**Miembro**

Mgr. Cerna Izaguirre, Julio César

**Miembro**

Mgr. Estrada Díaz, Elida Adelia

**Asesor**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre, por su arduo apoyo  
y brindarme la oportunidad para culminar  
con mis estudios.

Agradezco a mi Asesora, por su apoyo,  
comprensión y dedicación para la culminación  
de este proyecto de investigación

A Dios, por ser mi guía y darme la  
fortaleza para superar los momentos  
de vulnerabilidad.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hija, quien es  
mi fuerza y motivación para lograr mis metas.

De igual forma, dedico este proyecto de  
investigación a mi Madre, gracias a sus  
enseñanzas, su amor y su apoyo moral  
me ha dirigido por el camino correcto,  
permitiéndome cumplir mis sueños.

Así mismo, a Dios por ser quien puso en mis  
manos la determinación para seguir mis  
estudios profesionales.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Determinar las características de Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking en las Micro y Pequeñas Empresas, sector comercio – rubro venta de zapatos, Distrito de Chimbote, 2017. La investigación fue de diseño no experimental-transversal-descriptivo, el recojo de información se utilizó en una población muestral de 23 micro y pequeñas empresas, a quienes se le aplicó un cuestionario de 24 preguntas con la técnica de la encuesta, obteniendo los siguientes resultados: El 82.60% tiene la edad entre 40 y 49 años, el 91.30% son de sexo masculino, el 56.50% solo tiene estudios primarios; el 100.00% son legales, el 52.20% tiene de 1 a 5 trabajadores y el 43.5 tiene más de 6 años en el mercado; el 78.30% respondió que si a utilizado estrategias de otras empresas, el 87.00% menciona que lo mejor para su empresa es crear algo nuevo, el 87.00% respondió que si tomaría estrategias de otras empresas y lo aplicaría en su empresa, el 65.30% menciona que el proceso de recolección y comparación si lograría cambios en su empresa, el 100.00% respondió que sí es importante conocer la calidad de los productos y servicios de la competencia. La investigación concluye que: el 100.00% de los representantes no tienen conocimiento sobre la técnica administrativa benchmarking, desarrollándola empíricamente algunas estrategias que emplea el benchmarking para mejorar su gestión y lograr competir con otras micro y pequeñas empresas.

**Palabras clave:** Enfoque del Benchmarking, Gestión de Calidad, Micro y Pequeña Empresa.

## ABSTRACT

The main objective of this research work was to: Determine the characteristics of Quality Management in the Benchmarking Approach in Micro and Small Businesses, the trade sector - the shoe industry, Chimbote District, 2017. The research was non-experimental design -transversal-descriptive, the information count refers to a small sample of 23 micro and small businesses, to which a questionnaire of 24 questions is applied with the survey technique, obtaining the following results: 82.60% has the Age between 40 and 49 years, 91.30% are male, 56.50% only have primary school; 100.00% are legal, 52.20% have 1 to 5 workers and 43.50% have more than 6 years in the market; The 78.30% answered him. The 78.30% answered him. Collect and compare if I achieved changes in your company, the 100.00% answered and it is important to know the quality of the products and services of the competition. The research concludes that: 100.00% of the representatives do not have a knowledge about the administrative technique of comparative evaluation, empirically developed strategies to improve their management and achieve competition with other micro and small companies.

**Keywords:** Micro and Small Business, Quality Management, Benchmarking Approach

## CONTENIDO

1. Título de la tesis.....	i
2. Jurado Evaluador y Asesor.....	ii
3. Hoja de firma de jurado y asesor.....	iii
4. Hoja de agradecimiento y/o dedicatoria.....	iv
5. Resumen y Abstract.....	vi
6. Contenido.....	vii
7. Índice de tablas y figuras.....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
<b>III. HIPÓTESIS.....</b>	<b>37</b>
<b>IV. METODOLOGÍA.....</b>	<b>38</b>
4.1 Diseño de Investigación .....	38
4.2. Población y muestra.....	38
4.3. Definición y Operacionalización de variables e indicadores .	38
4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	40
4.5. Plan de Análisis.....	40
4.6. Matriz de Consistencia Lógica.....	41
4.4. Principios Éticos.....	42
<b>V. RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
5.1. Resultados.....	43
5.2. Análisis de Resultados.....	49
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
Referencias Bibliográficas.....	60
Anexos.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### Tablas

Tabla 1. Características Generales del Representantes de las Micro y Pequeñas Empresas, Sector Comercio - Rubro Ventas de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.....	43
Tabla 2. Características de las Micro y Pequeñas Empresas, Sector Comercio - Rubro Ventas de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.....	44
Tabla 3. Gestión de Calidad bajo en Enfoque del Benchmarking Sector Comercio - Rubro Ventas de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.....	45

### Figuras

Figura 1. Edad de los Representantes.....	46
Figura 2. Sexo de los Representantes.....	46
Figura 3. Grado de Instrucción de los Representantes.....	46
Figura 4. Estado Legal de la Micro y Pequeña Empresa.....	47
Figura 5. Número de Trabajadores de la Micro y Pequeña Empresa.....	47
Figura 6. Tiempo de Permanencia de la Micro y Pequeña Empresa.....	47
Figura 7. Finalidad de Formación de la Micro y Pequeña Empresa.....	48
Figura 8. A crecido su empresa en los últimos años.....	48
Figura 9. Que estrategias a utilizado.....	48
Figura 10. A utilizado estrategias de otras empresas.....	49
Figura 11. Lo mejor para su empresa es.....	49
Figura 12. Influye la competencia en el desarrollo y crecimiento de su empresa.....	49
Figura 13. Conocer las estrategias que han utilizado las empresas con éxito para lograr ser reconocidas en el mercado .....	50

Figura 14. Tomaría estrategias de otras empresas y lo aplicaría en su empresa .....	50
Figura 15. El proceso de recolección y comparación lograra cambios en su empresa .....	50
Figura 16. Identificar las prácticas de otras empresas ayudaría a mejorar su Gestión Empresarial .....	51
Figura 17. Es importante la integración del personal en los planes de mejora .....	51
Figura 18. La adaptación al cambio es un problema para la empresa.....	51
Figura 19. La recolección de información de otras empresas permite ventajas para su empresa.....	52
Figura 20. Es importante conocer la calidad de los productos y servicios de la competencia.....	52
Figura 21. Rediseñar planes de negocios logrará la satisfacción de los clientes.....	52
Figura 22. Emplear una cultura de cambio conseguiría el posicionamiento.....	53
Figura 23. La adaptación al cambio lograría objetivos a.....	53
Figura 24. La innovación de la Gestión Empresarial genera cambios.....	54

## I. INTRODUCCIÓN

Es de conocimiento que las micro y pequeñas empresas son las fuentes económicas que mueven al mundo, convirtiéndolas en los principales ejes de la económica, gracias a su gran capacidad de gestión administrativa y de calidad, siendo en muchos casos reconocidas a nivel mundial por la calidad de productos y servicios que ofertan al mercado entre estas destacan las pymes estadounidenses, europeas y chinas, quienes aplican estrategias y técnicas administrativas dentro de sus pymes para lograr la competitividad a nivel mundial, como lo menciona el diario GESTION (2017) haciendo referencia sobre el posicionamiento de las empresas a nivel mundial, señalando a las empresas mundiales con mayor competitividad, manifestando que:

Este año se presentó el Ranking de Competitividad Digital Mundial 2017, en donde Singapur, Suecia y Estados Unidos (en ese orden) lideran la tabla; este ranking evalúa criterios que miden la capacidad de cada economía para adoptar y explorar aquellas tecnologías digitales que van a permitir que las prácticas gubernamentales, de negocios y la sociedad, se transformen positivamente. Se conforma de tres pilares: Conocimiento, Tecnología y Preparación para el Futuro.

En América Latina como en los países europeos las mypes cumplen un rol muy importante, así mismo como en nuestro país, donde la creación de las mypes son determinantes para el desarrollo económico, por lo cual estas han ido creciendo a través de los años debido a la facilidad con la que se pueden crear y formalizar, así mismo su aumento se ha debido a la tasa elevada de desempleo; haciendo que las personas busquen nuevas formas de ingreso económico para satisfacer sus necesidades mediante la formación de mypes como una solución al desempleo, donde el propio gobierno ha promovido el desarrollo y crecimiento de estas nuevas oportunidades empresariales que generan beneficios económicos al país.

De acuerdo a la Revista Digital Con Nuestro Perú, en el artículo escrito por Palacios (2017) nos habla acerca del papel que desempeñan las mypes y su nivel en gestión empresarial y cuáles son los factores que determinan una deficiente gestión:

Las Mypes cumplen un rol fundamental, su aporte produciendo u ofertando bienes y servicios, adquiriendo y vendiendo productos o añadiéndoles valor agregado constituye un elemento determinante en la actividad económica y generación de

empleo, pero, carecen gestión de negocios, falta de capitales de trabajo y poca asistencia técnica.

Demostrando que en su gran mayoría las mypes carecen de gestión organizacional y de calidad, lo cual afecta a su crecimiento y vigencia, debido a que estas personas no se encuentran preparadas y crean empresas de manera empírica, lo cual en muchos casos no les permite conocer lo que realmente el mercado necesita, ya que vivimos en una época globalizada y las tendencias mundiales son parte primordial para que las mypes estén a la vanguardia y puedan competir no solo a nivel nacional sino internacional, pero estos problemas no solo están presentes en nuestro país, sino que la falta de gestión de calidad en las mypes se ven en el ámbito internacional como lo menciona Fernández (2010) acerca de los problemas que afectan a las pymes en México para lograr el éxito, mencionando:

Los limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnología y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas a trabajar en las pequeñas empresas, dice la gerente encargada del Programa de Desarrollo Pyme (PDP) Adecco, Erika Castillo.

Así mismo, en Chile se puede apreciar dificultades en la gestión de calidad como menciona Bussines Consulting (2016) en su artículo ¿Por qué fracasan las PYMES? nos menciona que todo empresario antes de emprender un negocio debe centrarse en adquirir conocimientos, conocer el mercado y sentirse preparado para de construir una empresa, pero muchos de los empresarios forman sus micro y pequeñas empresas como una forma de generar un autoempleo, por lo cual los siguientes datos revelan que “En Chile El 97% de las pequeñas y medianas empresas tienen problemas en la gestión, que están fuertemente condicionados por los conocimientos de sus dueños”.

La presencia de la incapacidad de gestión, afecta a las mypes en su grado de competitividad y vigencia en el mercado, siendo el Perú un país que no es ajeno a dicha problemática, ya que gracias a Inacal (2016) nos muestra la situación actual por la que atraviesan nuestras mypes, donde:

Solo el 1% del total de empresas formales en el Perú cuentan con sistemas de gestión de calidad, lo cual revela que existe un gran trabajo para convencer a las restantes de que caminen por el sendero de la competitividad.

Debido al crecimiento acelerado de las mypes en el Perú, la cual se presentó como una solución al desempleo, no ha permitido que los nuevos empresarios desarrollen habilidades gerenciales debido a su carencia de conocimientos en gestión tanto administrativa como de calidad, repercutiendo a las empresas, reflejándose en una tasa de mortalidad empresarial elevada, las cuales no logran llegar ni a los 5 años de supervivencia en el mercado; en ocasiones algunas mypes logran tener una estabilidad y sobrevivir frente a la gran demanda, demostrando cierta eficiencia en la gestión administrativa y de calidad, logrando cumplir con las expectativas de sus clientes y competir con otras empresas; el Ministerio de Producción (2015) a través de un estudio sobre la situación actual de las mypes en el Perú, concluyó que:

Se considera que el desarrollo de una empresa se produce en la medida que los encargados de la gestión empresarial obtengan, renueven o actualicen su manejo de prácticas de gestión, de manera que estas prácticas sean pertinentes para el tamaño de su empresa y el giro de su actividad.

Pero en muchos casos las mypes no hacen uso de técnicas administrativas que faciliten su desempeño logrando satisfacer parcialmente las expectativas de sus clientes, en especial las mypes del rubro ventas de zapatos, quienes en muchos casos no siguen las tendencias actuales ni la moda mundial afectando sus ventas por la disminución de clientes, los cuales en muchos casos prefieren realizar sus compras en las ciudades más renombradas, como nos menciona Lee (2005) sobre las organizaciones que logran desarrollar las “tres A” (Agilidad, Adaptabilidad y Alineamiento), que gracias a estas lograrán el éxito y vigencia a través del tiempo:

Solo las empresas que lograban la capacidad de responder rápidamente a los cambios en la oferta o demanda, adaptarse a los cambios que siempre trae el mercado y alinear a todos los miembros de la cadena de suministros a una sola visión en la que confluyan los intereses de todos, lograrían sobrevivir en el largo plazo.

Es por ello, que es importante que las mypes se adapten a los cambios para mejorar su gestión, teniendo expectativas claras sobre lo que necesitan como es en el caso de las

mypes dedicadas a ventas de zapatos quienes deben estar al tanto de la moda mundial, la cual a lo largo del tiempo ha ido innovando con nuevos modelos y adaptaciones de acuerdo a cada país y estación, donde el Perú ha demostrado estar a la par con las tendencias, pero solo desarrollándose en la capital (Lima) y en las ciudades más renombradas como Trujillo, Chiclayo, Arequipa y Piura; pero ¿Por qué Chimbote se mantiene actualmente alejado de estas tendencias?, llegando a la conclusión de que esto se debe a que las mercaderías que ofrecen a sus clientes no van acorde con la moda actual, los cuales han optado como alternativa comprar fuera de Chimbote, demostrando que los empresarios no tienen una visión acerca de la influencia de la moda en la actualidad, optando por seguir con lo tradicional, manteniendo sus tiendas con la misma infraestructura y vendiendo mercadería estándar, aquellas que nunca pasan de moda, lo cual es determinante para que las mypes no cesen al pasar los años, según el dato del Diario Correo (2014) señala que lo que ocurre actualmente en nuestro distrito es que “la mayoría de las Micro y pequeñas empresas (Mype) de Chimbote quiebra o cambia de rubro antes de cumplir los tres años, según la directora local de la asociación civil ADEC- ATC, Ana María Caballero García”.

Ante esta problemática, es necesario que los empresarios elaboren un plan estratégico que les permita obtener información, es decir, conocer a la competencia y a sus consumidores; es ahí donde el Benchmarking se muestra como una opción viable para las micro y pequeñas empresas dedicadas a este rubro, porque ayudará a recolectar información de las empresas, clientes, tendencias, innovaciones que están revolucionando al sector comercio - rubro zapatos, para así ofrecer mejores productos y servicios, incrementándose las ganancias, gracias a la adaptabilidad de gestión de otras empresas y así crear una cultura de innovación en toda la organización, donde Borglum (2011) en su libro Benchmarking su camino a una mejor práctica, hace mención que:

Muchas prácticas nunca consiguen establecer medidas de desempeño, y en otras, aunque están establecidas, no se obtiene los resultados esperados. La creación y mantenimiento de los informes de evaluación demanda tiempo y disciplina por parte del experto. Sin embargo, el Benchmarking es probable que resulte en una experiencia más saludable, evitando problemas innecesarios ya que su disertación se basa en puntos de referencia y comparación de áreas similares a las que son objeto de estudio.

En el Distrito de Chimbote donde se desarrolló el trabajo de investigación existen micro y pequeñas empresas que en su mayoría han sido constituidas de manera empírica llegando a presentar problemas de gestión que no permiten su crecimiento empresarial ni competir con las empresas líderes, siendo importante que los empresarios tengan una visión clara centrada en la satisfacción de sus clientes, aplicando estrategias de mejora para lograr el desarrollo empresarial y en base a su rapidez, el uso del benchmarking se muestra como alternativa de competitividad logrando que las empresas se adapten a los cambios y la innovación logrando conseguir una reputación empresarial que marque posicionamiento no tan solo en su región, sino que sea reconocida a nivel nacional, siendo el benchmarking la clave para el éxito.

Por lo tanto, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales características de la Gestión de Calidad bajo el enfoque del Benchmarking en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta de zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017?

Y para dar respuesta, a la pregunta de investigación se planteó el siguiente Objetivo General: Determinar las características de la Gestión de la Calidad bajo el enfoque del Benchmarking en la micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta de zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017, y para alcanzar el objetivo general se planteó los siguientes objetivos específicos: Determinar las características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta de zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017. Determinar las características de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta de zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017. Determinar las características de la Gestión de Calidad bajo el enfoque del Benchmarking en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta de zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.

La presente investigación se justifica por lo siguiente; que debido al crecimiento acelerado de las micro y pequeñas empresas y la falta de conocimiento en los sistemas de gestión, ha afectado la visión de los empresarios sobre la forma de como dirigir sus mypes, la fidelización de sus clientes y su imagen en el mercado, la cual se ve reflejada en la insatisfacción de sus consumidores lo que conlleva a que inclinen por comprar en otras tiendas que si satisfagan sus expectativas.

Es por ello que, la investigación tiene por objetivo que los empresarios reconozcan la importancia de utilizar herramientas de mejora que conlleve al éxito empresarial a través del análisis de las principales características del enfoque del Benchmarking en las micro y pequeñas empresas y adaptarlas para mejorar la calidad de todos los servicios de la mype por medio de la innovación.

Logrando así, que los empresarios tengan un amplio conocimiento sobre herramientas de mejora que permitan analizar a la competencia, conociendo todas sus fortalezas y adaptarlas a su empresa para conseguir cambios, permitiendo así que sus clientes decidan seguir comprando en sus tiendas y de esta manera sus ingresos aumenten, lo cual conllevará al desarrollo empresarial mediante la innovación y que su personal esté preparado, permitiendo que su empresa no cierre sus puertas con el paso del tiempo, ofreciendo más posibilidades de que sus empleados conserven sus puestos de trabajo.

Es por ello que la investigación sirve como fuente de información, antecedente y nivel de consulta para posteriores estudios, gracias a su carácter científico; tomándose como base para las investigaciones con respecto a la variable “Gestión de Calidad” y técnica administrativa “Bajo el Enfoque del Benchmarking” realizadas en nuestra ciudad y país.

La investigación fue No experimental-transversal-descriptiva, asimismo, para la recopilación de información se contó con una población de 23 micro y pequeñas empresas y una muestra de 23 micro y pequeñas empresas, utilizándose la técnica de la encuesta aplicando como instrumento un cuestionario de 24 preguntas referidas los representantes, a las mypes y a la variable gestión de calidad y la técnica administrativa el benchmarking; permitiéndonos obtener como resultados que el 91.30% son varones y el 82.60% oscilan entre las edades de 40 y 49 años, que el 56.50% cuentan solo con estudios primarios, mientras que el 100% son legales, estos a su vez cuentan con número de trabajadores ente 1 a 5 siendo el 52.20% y el 43.50% tienen una vigencia de más de 6 años; así mismo los empresarios mencionaron acerca de su gestión administrativa y el uso de estrategias, respondiendo que el 78.30% si ha utilizado estrategias de otras empresas, mientras que el 87.00% menciona que lo mejor para su empresa es crear algo nuevo, el 87.00% respondió que si tomaría estrategias de otras empresas y lo aplicaría en su empresa, a su vez el 65.30% menciona que el proceso de recolección y comparación si lograría cambios en su empresa y el 100.00% respondió que sí es importante conocer la calidad de los productos y servicios de la competencia, por lo cual la siguiente

investigación concluye que el 100.00% de los representantes no tienen conocimiento sobre la técnica administrativa benchmarking, y aplican empíricamente algunas estrategias que les permiten ser eficientes y competir con otras empresas, pero el uso específicamente del benchmarking para mejorar su gestión no es utilizado, demostrando su desconocimiento en técnicas administrativas que no solo afectan su crecimiento y supervivencia en el mercado sino que en muchos casos no les permite competir con otras micro y pequeñas empresas debido a su mala gestión tanto administrativa como de calidad.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

#### Antecedentes Internacionales

**Arellano (2012)** en su investigación *Benchmarking para la empresa Barreautos del Canton Antonio Ante*. Tuvo como objetivo general: Desarrollar el benchmarking, que permita un posicionamiento empresarial de “BARRERARAUTOS” del cantón Antonio Ante. Y planteó los siguientes objetivos específicos: Sustentar bibliográficamente los procesos administrativos, el benchmarking y el posicionamiento empresarial. Diagnosticar la situación actual de la empresa “BARRERAUTOS” en la ciudad de Atuntaqui. Definir estrategias a corto y largo plazo que permitan un mejoramiento continuo. Y Validar la propuesta mediante la opinión de expertos. Siendo la investigación cuantitativa – cualitativa y un tipo de investigación por objetivos (aplicada), por el lugar (de campo y bibliográficas), por el alcance (acción, descriptiva y explicativa). Con una población muestral de 9 trabajadores. Llegando a obtener los siguientes resultados: el 100% de encuestados respondieron que si sabían el cargo que desempeñarían desde el momento que ingresaron a trabajar en la empresa; el 89% respondieron que si es de su agrado la función que desempeñan dentro de la empresa; el 100% desea que se reconozcan sus esfuerzos y se le brinde motivación económicas a cambio de un buen desempeño; el 100% está dispuesto a contribuir con el mejoramiento continuo de la empresa; el 78% desconoce si la empresa tiene el mismo nivel de participación en el mercado que las otras empresas; el 89% considera que es necesario mirar el desempeño de otras organización y tomarlo como referente para determinar nuevas estrategias; el 56% cree que la empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado; el 100% considera que si debe mejorarse debido a las deficiencias y dificultades que presenta la empresa. La investigación llega a la siguiente conclusión: La empresa no realiza estímulos económicos ni capacitaciones a sus colaboradores, causando un malestar dentro de estos y que su rendimiento o productividad no sea desarrollada al cien por ciento, ocasionando un ineficiente progreso empresarial; y que el personal que labora en la empresa está dispuestos a contribuir en todo lo que sea necesario con el fin de que se desarrolle un mejoramiento continuo y la empresa pueda lograr un posicionamiento empresarial dentro de la región norte del país.

## Antecedentes Nacionales

**Llontop y Rimarachin (2016)** en su investigación *Benchmarking y su Relación con las ventas en la Estación de Servicios Santa Angela S.A.C José Leonardo Ortiz*. Tuvo como objetivo general: Identificar la relación entre el benchmarking y las ventas de la Estación de Servicios “Santa Ángela” S.A.C José Leonardo Ortiz. Y planteo los siguientes objetivos específicos; Identificar los factores que afectan el benchmarking en la estación de servicios “Santa Ángela” S.A.C José Leonardo Ortiz. Determinar el nivel de ventas en la Estación de Servicios “Santa Ángela” S.A.C José Leonardo Ortiz. Proponer estrategias de benchmarking para incrementar las ventas en la Estación de Servicios “Santa Ángela” S.A.C José Leonardo Ortiz. Validar la propuesta de benchmarking para incrementar las ventas en la Estación de Servicios “Santa Ángela” S.A.C José Leonardo Ortiz. Siendo la investigación inductiva – deductiva con un tipo de investigación descriptiva – correlaciona – propositiva. Teniendo dos poblaciones: población 1 (de 5 trabajadores) y la población 2 (67 clientes) y dos muestras: la muestra

1 (de 5 trabajadores) y la muestra 2 (67 clientes). Obteniendo los siguientes resultados: la ubicación geográfica de la empresa, El 100% del total de encuestados está totalmente de acuerdo (TA), que la empresa estación de servicios Santa Ángela S.A.C, se encuentra ubicada en una zona geográfica que le permite atender a sus clientes. La historia de la empresa, El 60% del total de encuestados está totalmente en desacuerdo (TD), que la empresa estación de servicios Santa Ángela S.A.C se preocupa por dar a conocer su historia. Administración de la empresa, El 100% del total de encuestados está totalmente de acuerdo (TA), que la empresa estación de servicios Santa Ángela S.A.C, está dirigida por personas de una misma familia. Calidad del servicio. El 40% del total de encuestados está totalmente de acuerdo (TA), que la empresa estación de servicios Santa Ángela S.A.C, ofrece servicios de mejor calidad frente a los demás competidores. Servicios anexos de la empresa, El 100% del total de encuestados está totalmente en desacuerdo (TD), que la empresa de servicios Santa Ángela S.A.C, ofrece servicios anexos (minimarket y venta de lubricantes) que generan valor agregado frente a los demás competidores. Procesos de atención, El 40% del total de encuestados es indiferente que la empresa de servicios Santa Ángela S.A.C, cuenta con procesos de atención eficiente y eficaz frente a los demás competidores. La investigación llega a la siguiente conclusión de: Si existe relación entre el benchmarking y las ventas dado que el coeficiente de

correlación de Pearson nos arrojó 0.737. y que el benchmarking ayudará a incrementar las ventas en la empresa estación de servicios “Santa Ángela S.A.C”; y una propuesta de benchmarking contribuirá a mejorar el nivel de ventas en la empresa estación de servicios “Santa Ángela S.A.C”.

**Villacorta (2017)** en su investigación *El Benchmarking y su Influencia en la Ventaja Competitiva de las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015*. Tuvo como objetivo general: Determinar la influencia existente entre el Benchmarking y la Ventaja Competitiva de las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015. Y se planteó los siguientes objetivos específicos: Evaluar el nivel de benchmarking de las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio de prendas de vestir, de la ciudad de Tarapoto, 2015. Evaluar el nivel de ventajas competitivas de las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio de prendas de vestir de la ciudad de Tarapoto, 2015. Establecer la influencia del benchmarking en la ventaja competitiva de las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio de prendas de vestir, de la ciudad de Tarapoto, 2015. La investigación es de tipo no experimental y un nivel descriptivo con una población de 5422 y una muestra de 64 empresas. Llegando a obtener los siguientes resultados: la dimensión de determinación del enfoque, los encuestados nos manifestaron que se encuentran en un nivel regular con un 48%. dimensión de comprensión de la organización, los encuestados nos manifestaron que se encuentran en un nivel regular con un 67%, dimensión de determinación de los aspectos a evaluar, los encuestados nos manifestaron que se encuentran en un nivel bueno 61%, dimensión de determinación del objeto de comparación, los encuestados nos manifestaron que se encuentran en un nivel regular con un 66%, dimensión de realización, los encuestados nos manifestaron que se encuentran en un nivel regular con un 73%, dimensión de mejora del desempeño, los encuestados nos manifestaron que se encuentran en un nivel regular con un 47%, dimensión de creación, los encuestados nos manifestaron que se encuentran en un nivel bueno 42%, dimensión de sostenimiento, los encuestados nos manifestaron que se encuentran en un nivel regular con un 63%, dimensión de apropiación de rentas, los encuestados nos manifestaron que se encuentran en un nivel bueno 48%. La investigación llega a la siguiente conclusión: Para evaluar el nivel de benchmarking vemos que en el sector comercio de prendas de vestir, en su dimensión de determinación del enfoque, comprensión de la organización, de determinación de los aspectos a evaluar, de

determinación del objeto de comparación, en su dimensión de realización y en su dimensión de mejora del desempeño se encuentra en un nivel regular.

**Cruz (2016)** en su investigación *Caracterización de Formalización y Gestión de las Micro y Pequeñas Empresas en el sector comercio-rubro zapatería en la ciudad de Tarapoto-provincia de San Martín, Periodo 2016*. Tuvo como objetivo general: Conocer las características, la formalización y la gestión de la calidad de los micros y pequeñas empresas del sector comercio-rubro venta de calzados, distrito de Tarapoto – Provincia de San Martín, 2016. Y se planteó los siguientes objetivos específicos: Conocer los beneficios de la formalización y la gestión de la calidad de los micros y 5 pequeñas empresas del sector comercio - rubro venta de calzados, distrito de Tarapoto – Provincia de San Martín, 2016. Determinar los factores de la competitividad de las MYPES en el rubro venta de calzado de la ciudad de Tarapoto, año 2016. Determinar las ventajas de la gestión de calidad en las MYPES rubro venta de calzados, distrito de Tarapoto-Provincia de San Martín, 2016. La investigación tiene un diseño no experimental y tipo y nivel cuantitativa continua – descriptiva; con una población de 35 mypes y una muestra de 12 zapaterías. Obteniendo los siguientes resultados: el 100.0% de las MYPES del sector comercio-rubro zapaterías son formales, 83.3% ha recibido asesoría en gestión empresarial, la formalización sería mayor si el estado concediera beneficios para hacerlo, por lo tanto, el 83.3% manifiesta que ésta ayuda a la expansión de las ventas aun cuando aumente los costos laborales. En cuanto a la gestión de la calidad, se pudo determinar que el 58.0% tiene educación secundaria, de los cuales el 75.5% de la muestra pertenece al género masculino. El 100% afirma utilizar procesos estandarizados de producción en los productos que comercializa, siendo el Plan de Trabajo el de mayor utilización con un 67.05%, En cuanto al proceso de capacitación del personal, afirman realizarlo como política 5 veces al año con el objetivo de mejorar el servicio de atención al cliente, a esto se suma que el 83.0% utilizan modelos de sus productos al gusto y preferencia de sus clientes; y la evaluación del nivel de satisfacción de éstos utiliza las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) para mejorar la calidad del producto. Llegando a las siguientes conclusiones: Se concluye que la mayoría de los representantes legales o propietarios de las MYPES del sector comercio - rubro zapaterías de la ciudad de Tarapoto, año 2016, son de edad promedio comprendida entre los 36 y 50 años de edad. el total de las MYPES estudiadas del sector comercio – rubro zapaterías de la ciudad de Tarapoto – Provincia de San Martín, período 2016, están formalizadas en su totalidad,

obteniendo muchos beneficios que la ley y el estado les otorga. Los productos comercializados por las MYPES en la ciudad de Tarapoto rubro zapatería según el estudio nos revela que si cuentan con procesos estandarizados de calidad, lo que garantiza que los clientes estén satisfechos con los productos adquiridos y apuesten más por las marcas nacionales, lo que significa un incremento en la producción nacional y esto se verá reflejado en el PBI nacional.

### **Antecedentes Locales**

**Rosales (2016)** en su investigación *Gestión de Calidad con el Uso de Benchmarking en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio, Rubro Venta Minorista de ropa para damas, en el Centro Comercial Chic Galerías en el Distrito De Chimbote, 2016*. Tuvo como objetivo general: Determinar las principales características de la Gestión de Calidad con el uso del Benchmarking en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta minorista de ropa para damas en el Centro Comercial ``Chic Galerías`` en el Distrito de Chimbote 2016. Y se planteó los siguientes objetivos específicos: Determinar las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta minorista de ropa para damas en el Centro Comercial Chic Galerías en el Distrito de Chimbote 2016. Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta minorista de ropa para damas en el Centro Comercial Chic Galerías en el Distrito de Chimbote 2016. Determinar las principales características de la Gestión de Calidad con el uso del Benchmarking de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta minorista de ropa para damas en el Centro Comercial Chic Galerías en el Distrito de Chimbote 2016. La investigación tiene un diseño no experimental – transversal – descriptivo; y una población de 20 mypes y una muestra de 15 mypes de ropa de damas. Obteniendo los siguientes resultados: el 60% de los representantes oscilan entre las edad de 18 a 30 años; el 80% son de sexo femenino; el 66.7% tienen como grado de instrucción superior universitaria; el 66.7 % desempeñan el cargo de administrador; en el tiempo que desempeña en el cargo el 73.3% tiene un tiempo de 0 a 3 años; el 60% tiene un tiempo de permanencia de 0 a 5 años; el 100% cuenta con un número de trabajadores de 1 a 5; el 60% trabaja con personas que no son sus familiares; el 93.3% menciona que el objeto de la creación de la empresa es para obtener ganancias; el 46.7% conoce el termino de benchmarking; el 66.7% conoce otras técnicas modernas de la gestión de calidad; el

26.7% demuestra poca iniciativa y no se adapta a los cambios lo que dificulta para la implementación de la gestión de calidad; el 33.3% menciona que conocer a la observación y la evaluación son técnicas para medir el rendimiento del personal; el 93.3% dice que la gestión de calidad si contribuye a mejorar el rendimiento del negocio; el 100% dice que la gestión de calidad si ayuda a alcanzar los objetivos y metas trazados por la investigación; el 46.7% no conoce el significado de la palabra benchmarking; el 60% que toma las empresas es para mejorar los productos; 66.% menciona que el benchmarking encamina al mejoramiento de la empresa; el 66.6% dice que a veces el personal muestra resistencia al cambio; el 40% cree que el personal se resiste al cambio porque no se resisten al cambio; el 86.6% dice que el benchmarking si es primordial para las organización cuando se desea incursionar en el nuevo mercado; el 40% menciona que la cultura al cambio y todas las alternativas son fortalezas que necesita las empresas para implementar el benchmarking; el 66.7% dice que un buen uso del benchmarking si permite a la empresa ser eficiente. La investigación llega a la siguiente conclusión: el benchmarking es fundamental para que el cliente regrese al establecimiento, opinan que la empresa es eficiente cuando atiende y dan soluciones a los reclamos de los clientes, aunque la mayoría no conocen la interpretación de dicho término de manera formal, sino que por el contrario, las conocen a un modo más práctico, dado a sus experiencias empíricas obtenidas a lo largo de los años; por ende es común que para estos emprendedores el término atención al cliente se les haga familiar, porque constantemente a ello se dedican y conocen lo esencial que es un cliente para cualquier negocio, por lo tanto se esfuerzan siempre en brindar una correcta atención, de la manera más eficiente y eficaz, aplica la Gestión de Calidad en el servicio que brindan, es más afirman que la atención que brindan es buena, consideran que si brindan una buena atención al cliente y conocen el termino Benchmarking.

**Gutiérrez (2016)** en su investigación *Caracterización de la Gestión de Calidad en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio, Rubro – Venta Minorista de ropa para damas del Centro Comercial Galerías Alfa, Chimbote, 2013*. Tuvo como objetivo general: Determinar las características de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas sector comercio - rubro venta minorista de ropa para damas del centro comercial Galerías Alfa, Chimbote 2013. Y se planteó los siguientes objetivos específicos: Determinar las principales características de los representantes legales en las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro venta minorista de ropas para damas del

centro comercial Galerías Alfa, Chimbote 2013. Describir las principales características de las micro y pequeñas empresas del sector comercio- rubro venta minorista de ropa para damas del centro comercial Galerías Alfa, Chimbote 2013. Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas sector comercio - rubro venta minorista de ropas para damas del centro comercial Galerías Alfa, Chimbote 2013. La investigación es no experimental – transversal – descriptivo. Con una población de 16 micro y pequeñas empresas y una muestra de 14 micro pequeñas empresas. La investigación tiene los siguientes resultados: el 35.7% de los representantes oscilan entre las edad de 40 a 50 años; el 64.3% son de sexo femenino; el 64.3% tienen como grado de instrucción secundaria; el 50 % tiene conocimientos de administración y el otro 50% no tiene conocimientos sobre administración; 100% de las micro y pequeñas empresas son formales; el 57.1% tiene una antigüedad de 8 años a más; el 78.6% no cuenta con equipos de alta tecnología; el 85.7% cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas; el 71.4% no realiza publicidad; el 75% menciona que los elementos de la publicidad son visualmente atractivos; el 85.7% no tiene conocimiento de la nueva ley; el 57.1% no tiene conocimiento sobre gestión de calidad; el 78.6% cuando hay problemas si muestran interés en solucionarlo; el 100% dice que si tiene un trato amable con el cliente; el 5.1% dice que no tienen manuales de calidad; el 64.3% dice que si resuelven las necesidades de los clientes; el 74.1% identifica los procesos para dar un buen servicio. La investigación llegó a la siguiente conclusión: de la totalidad de las micro y pequeñas empresas encuestadas, la mayoría no tienen conocimiento sobre gestión de calidad. Pero si buscan dar soluciones a los problemas de su micro y pequeña empresa, la totalidad de la micro y pequeña empresa si brinda un buen trato al cliente, de las mismas la gran mayoría no cuenta con un manual de calidad, así como también prioriza en resolver las necesidades del cliente e identificar procesos para dar un buen servicio.

**Gonzales (2016)** en su investigación *Gestión de Calidad en la Mejora Continua de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio, Rubro Venta Minorista de Calzado para Damas en el Centro Comercial Santa María, Distrito De Chimbote, 2016*. Planteó el siguiente objetivo general: Determinar las principales características de la Gestión de Calidad en la mejora continua de las Micro y Pequeñas empresas del sector comercio, rubro ventas minoristas de calzado para damas en el Centro Comercial Santa María, Distrito de Chimbote, 2016. Y se planteó los siguientes objetivos específicos: Determinar las principales características de los representantes de las Micro y Pequeñas

empresas del sector comercio, rubro ventas minoristas 9 de calzado para damas, en el Centro Comercial Santa María, Distrito de Chimbote, 2016. Determinar las principales características de las Micro y Pequeñas empresas del sector comercio, rubro ventas minoristas de calzado para damas, en el Centro Comercial Santa María, Distrito de Chimbote, 2016. Determinar las principales características de la Gestión de Calidad en la mejora continua de las Micro y Pequeñas empresas del sector comercio, rubro ventas minoristas de calzado para damas en el Centro Comercial Santa María, Distrito de Chimbote, 2016. La investigación es no experimental – transversal – descriptiva. Con una población de 24 micro y pequeñas empresas y una muestra de 2 mypes. La investigación obtuvo los siguientes resultados: el 58.3% de los representantes oscilan entre las edad de 30 a 50 años; el 91.7% son de sexo femenino; el 58.4% tienen como grado de instrucción superior universitaria; el 100% tienen grado de permanencia en el cargo como dueños; el 100% de las empresas son micro empresas; el 66.6% dice que el objetivo de crear una empresa es para generar ingresos; el 75% dice que su tiempo de permanencia en el mercado es de 10 años a más; el 100% tiene un número de trabajadores de 1 a 5; el 100% considera que es importante la calidad de servicio para su negocio; el 41.8% practica la gestión de calidad de su negocio a través de la planificación; el 58.4% si planifica en mejorar sus productos; el 58.4% dice que siempre se realiza capacitaciones referidas a mejorar la calidad de su negocio; el 41.6% cumple con las expectativas de los clientes utilizando como base la moda y estación; 83.4% realiza la mejora continua en sus productos permitiendo mejorar la calidad de los productos; 58.3% siempre entrega un producto de regalo; el 50% practica el trabajo en equipo para obtener buenos resultados motivando a su personal a ofrecer un buen servicio; el 100% siempre busca mejorar en cuanto a la atención cliente; el 66.6% cumple con las actividades según el tiempo asignado gracias a la planificación. La investigación llegó a la siguiente conclusión: es importante la calidad del servicio en el negocio y opinan que siempre es importante mejorar en cuanto a la atención al cliente, la mayoría opta por mejorar la calidad del producto para realizar la Mejora Continua en el negocio, planifica anticipadamente las actividades según el tiempo asignado, planifica en mejorar sus productos para mejorar su negocio, siempre realizan capacitaciones referidas a mejorar la calidad en el negocio, siempre entregan un producto de regalo y motiva a su personal a ofrecer un buen servicio para obtener buenos resultados, y la mayoría relativa planifica eficientemente la Gestión de Calidad en el negocio, utiliza como base la moda y estación para cumplir las expectativas al cliente.

**Acosta (2017)** en su investigación *Gestión de Calidad en la Capacitación en Ventas de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio Rubro Zapaterías, Centro de la Ciudad de Chimbote, 2016*. Planteó como objetivo general: Determinar las principales características de la gestión de calidad en la capacitación en ventas de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro zapaterías, centro de la ciudad de Chimbote, 2016. Y tuvo como objetivos específicos los siguientes: Determinar las principales características de los gerentes o representantes de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro zapaterías, centro de la ciudad Chimbote, 2016. Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro zapaterías, centro de la ciudad de Chimbote, 2016. Determinar las principales características de una gestión de calidad en la capacitación en ventas de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro zapaterías, centro de la ciudad Chimbote, 2016. La investigación es no experimental – transversal – descriptiva. Con una población muestral de 14 micro y pequeñas empresas. La investigación obtuvo los siguientes resultados: el 71.4% oscilan entre las edades de 31 a 50 años; el 64.3% son de sexo femenino; el 42.8% su grado de instrucción es de secundaria; el 85.7% desempeñan el cargo de administrador; el 50% desempeña el cargo de 4 a 6 años; el 57.1% tiene un tiempo de permanencia en el rubro de 7 años a más; el 85.7% son formales; el 57.1% cuenta con un numero de 6 a 10 trabajadores; el 64.3% no trabaja con familiares; el 78.6% dice que el objetivo de su creación es para generar ganancias; el 57.1% tiene cierto conocimiento del termino gestión de calidad; el 42.8% conoce las 5 s como técnicas modernas de gestión de calidad; el 57.1% conocen a la observación como técnicas para medir el rendimiento del personal; el 100% dice que la gestión de calidad si contribuye a mejorar el rendimiento del negocio; el 71.4% dice que la gestión de calidad si ayudará alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización; el 57.1% si recibe capacitación para la atención al cliente; el 50% recibe capacitación de 3 veces al año; el 57.1% cree que si se debería dar más capacitaciones en el rubro en el que labora; el 50% si aplica la gestión de calidad en el servicio que brinda; el 100% cree que la empresa es eficiente cuando atienden y dan solución a los reclamos.

## **2.2. Bases Teóricas de la Investigación**

### **Las Micro y Pequeñas Empresas**

Para llegar a definir a la micro y pequeña empresa es necesario definir que es empresa, es ahí donde Soriano, García & Torrents (2012) define a la empresa como:

“La unidad económica de producción cuya función general es la de crear o aumentar la utilidad de los bienes, es decir, dar a esta aptitud para servir a los fines del hombre”, su función esencial es crear valor mediante un proceso de transformación al que se someten los factores (inputs) para obtener unos productos (outputs) capaces de satisfacer necesidades. (p. 11)

Las mypes nacen como la posibilidad de trabajo ante el desempleo, ya que, gracias al emprendimiento, las personas son capaces de formar su empresa con la finalidad de tener ingresos, es así que para Tunal (2005) define a la microempresa como:

Un mercado de trabajo en el cual éstas “han mostrado su fortaleza para crear empleo [...] y su potencial para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva” y se pudieran caracterizar como una estrategia de sobrevivencia ante la crisis económica, de ahí que la ubicación de éstas a lo largo del mundo sea dispar, ya que dicha crisis no es homogénea. (p. 4)

### **Importancia de las Microempresas**

Las mypes no solo se han convertido en fuentes de trabajos que registran la mayor parte economía mundial, sino que también se ha convertido en un eje económico mundial: como lo menciona Tunal (2005) haciendo hincapié en lo que las empresas necesitan como:

Tener un proceso de globalización de la producción, una acelerada transformación tecnológica, una competencia entre las economías nacionales para ganar nuevos mercados, u comportamiento inestable de la demanda, un incremento de la tasa de interés, inflación, cierre de empresas, desempleo abierto, firma de tratados comerciales y la presencia de economías urbanas diversificadas. (p. 3)

Es por ello que, las mypes se consideran como una alternativa para el desempleo gracias a su bajo nivel de capital para crear negocios nuevos, es por ello que Tunal (2005) menciona que la micro y pequeña empresa es “la principal importancia que tienen las

microempresas en el mercado de trabajo radica en la capacidad que tienen éstas de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital”. (p. 4) y en base a sus actividades son capaces de transformar, producir, comercializar bienes y prestar servicios. Es importante determinar que toda micro y pequeña empresa, en base a sus características tengan el mismo trato ante la ley, donde la formalización y promoción sean homogéneas.

### **Gestión de Calidad**

Para definir gestión de calidad, se debe primero conocer que es calidad y como dice Díaz (2007) “la calidad total (TQ) es un sistema costo cada vez más bajo. La TQ es administrativo enfocado hacia las personas, que busca un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo cada vez más bajo” (p. 16), siendo la gestión de calidad un proceso que mediante políticas de calidad planifican las acciones a realizarse en los negocios, en base a las necesidades de los clientes, sin perder la calidad de los productos y servicios.

Así mismo, González & Arciniegas (2016) indica que “un sistema de gestión de calidad puede ser considerado como la manera o estrategia en que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con la calidad de sus productos (y servicios), y los procesos para producirlos”. (p. 32)

La gestión de calidad no es más que un conjunto de actividades empresariales, planificadas y controladas que tiene como finalidad lograr la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes cumpliendo los requisitos exigidos por este para el logro de la satisfacción del mismo.

### **Elementos de la Gestión de Calidad**

Entre los principales elementos operativos que Pérez (2009) menciona que para mejorar la gestión de calidad esta se debe encontrar en función a:

La realización de una adecuada caracterización de las necesidades de los clientes, la traducción de estas necesidades a características propias del producto mediante el cual se pretende dar respuesta a las expectativas de los clientes, el diseño de un proceso capaz de realizar el producto diseñado y la ejecución y control del proceso bajo el cual se obtendrá el producto, y por último la comercialización del producto elaborado. (p. 3)

Así mismo es importante que se destaquen los elementos estratégicos como parte de una buena gestión, como lo menciona Pérez (2009) señalando que:

El papel motivador y visionario de la alta dirección, el establecimiento de acertados mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas, la adecuada relación con los proveedores, el requerido aseguramiento financiero, la correcta documentación mediante la cual se asegure y materialice la estandarización de los procesos y la ejecución de una acertada gestión de los recursos humanos. (p. 3)

### **Plan de Calidad**

La norma ISO 9001 sobre gestión de calidad nos da a conocer que es importante la elaboración de un plan de calidad ya que en este se diseña, revisa y se aplica acciones que garanticen la calidad de productos y servicios, es por ello que González & Arciniegas (2016) define al plan de calidad como el documento que especifica que procedimientos y recursos asociados que se deben aplicarse (...) Por lo general, los planes de calidad son diseñados para proyectos específicos y cambian de acuerdo a la naturaleza, del problema particular, como por ejemplo, el producto, los procesos o las actividades a realizar. (p. 37)

### **Mejoramiento Continuo**

El mejoramiento continuo no es más que una técnica encargada de desarrollar acciones de manera permanente en la empresa para lograr el objetivo primordial de la organización que es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, por lo cual, González & Arciniegas (2016) “el mejoramiento continuo ocurre cuando los integrantes de los equipos identifican áreas de oportunidad para innovar, comparten información y se influyen mutuamente para el cumplimiento de las metas comunes”. (p. 118)

### **Benchmarking**

#### **Definición de Benchmarking**

El benchmarking viene a ser el punto de referencia de toda empresa para realizar comparaciones de manera interna (sus áreas) como externa (competencia). Es por ello que existen diversos autores que la definen como son:

Esta estrategia es para Morales (2009) “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (p. 6).

Todo empresario debe tomar decisiones para lograr cambios significativos dentro de su empresa y lograr mejorar toda la gestión organizacional, es ahí donde el benchmarking como lo señala Sáez (2009) permite “reingenierar los procesos de forma que se logre la consecución de los objetivos, los cuales deben ser reactualizados inmediatamente cada vez que se concluya un ciclo de benchmarking”. (p. 10), logrando que esa etapa traiga consigo nuevos procesos que se reflejaran en el éxito empresarial.

Mientras que, para Mora & Schupnik (2009) manifiesta: “se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros”. (p. 10)

A su vez, Cipriano (2014) nos dice que el:

Benchmarking es un proceso sistemático que se utiliza para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como representantes de las prácticas más sobresalientes, con el propósito de realizar mejoras en la empresa que lo lleva a cabo. (p. 164)

Mientras que para Fernández (2009) se entiende que:

El benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial que crea una competencia emulación entre las empresas o entre los equipos de procesos de trabajo. Se trata de un proceso sistemático de comparación con los que realizan mejor cualquiera de los procesos a analizar, sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo realizan las actividades que conforman el proceso y donde generan el valor y cómo podemos adaptarlo en nuestro proceso. (p. 6)

Y para Lefcovich (2009) hace una definición que “básicamente el benchmarking es un proceso de fijación de metas direccionadas a las mejores prácticas que se medirán de forma operacional, de acuerdo a una proyección situacional hacia el futuro” (p. 6), es importante fijar lo que se desea lograr para direccionar lo que se desea mejorar teniendo en cuenta que cualquier actividad bien ejecutada se verá reflejada en la parte final de la estrategia empleada.

Es de suma importancia señalar lo que el benchmarking puede lograr en una empresa si es aplicado correctamente como nos menciona Silveria (2011):

El benchmarking enfocado como un modelo de gestión, tiene la ventaja de aportar referencias externas a la evaluación interna de la organización, lo que enriquece los resultados previstos. Lo cierto es que su objetivo principal no es comparar; sino también adaptar a la cultura propia, formas de hacer que permitan mejorar el desempeño. (p. 12)

Es claro que el benchmarking nos permite adaptar métodos y estrategias de las mejores empresas; que conlleven a la toma de decisiones para generar cambios y obtener resultados positivos logrando cumplir nuestros objetivos empresariales conllevándonos al éxito empresarial gracias al empleo de mejores prácticas tanto en la atención al cliente como en la calidad de nuestros productos logrando obtener ventajas competitivas.

### **Objetivos del Benchmarking**

Para establecer los objetivos del benchmarking estos deben estar enfocados a los resultados obtenidos y en base a esa información establecer estrategias y objetivos para implantarlos en la propia empresa.

Según Cipriano (2014) menciona que: “El benchmarking necesita que la alta dirección se comprometa con los resultados de los esfuerzos de los equipos de benchmarking, cuando determinen con claridad las medidas que puedan reflejar mejoras en la aplicación de los procesos”. (p. 165)

Para la ejecución del desarrollo del proceso de Benchmarking es necesario el apoyo de la alta dirección para así lograr los objetivos que son reflejos de las prácticas del benchmarking.

Asimismo, Cipriano (2014) en su libro menciona: “Los resultados quizá deban ser aplicados sobre bases ad hoc, ya que no es seguro que cada evaluación ofrezca los datos necesarios para hacer que valga la pena el esfuerzo de aplicarla” (p. 165).

Es importante que durante el uso del benchmarking se debe ser creativos y no reactivos y de esta manera evaluar si la actividad del benchmarking es digna del empleado, del esfuerzo y del cambio de resultados propuestos para la actuación del proceso. (Cipriano, 2014, p.165)

Toda empresa tiene objetivos propios que les permite fijar hacia donde desea llegar es por ello que Silveira (2011) nos menciona que; “el objetivo es extender a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) un recurso de valor añadido para la toma de decisiones, reforzando el concepto de aprendizaje para mejorar la competitividad empresarial”. (p. 22)

Para que una empresa pueda cambiar es determinante la recopilación de datos para ser analizados, y en el caso del benchmarking este le ayudara a procesar toda esa información para así modificar los objetivos trazados y fijar metas que sean alcanzables para su empresa, pero es necesario considerar ciertos aspectos a la hora de tomar decisiones como lo menciona Cipriano (20 14) “hay que tener cuidado en asegurar que no se cambien en solitario los objetivos del proceso, ya que cualquier acción resultante debe ser parte de una estrategia integrada”. (p. 165)

Los objetivos que el benchmarking plantea siempre deben ir en función a los resultados para que esta manera las practicas desarrolladas por la alta dirección a través de acciones y estrategias creativas sean logradas y que los cambios propuestos se ajusten a lo planificado.

### **Fases del Benchmarking**

Para que el benchmarking se aplique correctamente dentro de la organización empresarial es necesario que esta cumpla ciertas como son:

- La primera fase que considera Fernández (2009) es la **Planificación**

De acuerdo a la información obtenida de las empresas más competitivas en el mercado, sea en el mismo rubro u otro se elaborarán planes de mejora para el logro de objetivos como lo manifiesta Fernández (2009):

En esta fase es necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la recogida de datos. (p. 6)

- La segunda fase considerada por Fernández (2009) es el **Análisis:**

En base a la información recogida, se realiza un estudio para determinar los puntos débiles o fuertes de la empresa en comparación con la competencia, de acuerdo a lo que manifiesta Fernández (2009):

Se obtiene los datos necesarios en las empresas u organizaciones sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis. (p. 6)

- La tercera fase que considera Fernández (2009) es la **Integración:**

En base a los hallazgos encontrados por el benchmarking se comunica y luego se realiza la aceptación para así lograr las metas establecidas, de acuerdo a lo mencionado por Fernández (2009):

Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la empresa. (p. 6 - 7)

- La cuarta fase considerada por Fernández (2009) es la **Acción:** en función a las acciones realizadas por el proceso de Benchmarking se supervisa el progreso y se recalibra los resultados, como Fernández (2009) “menciona que es el desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo”. (p. 7)

- Mientras que la quinta fase considerada por Fernández (2009) es la **Madurez:**

En base a los resultados se realiza las correcciones e innovaciones que ayudan a implementar prácticas que se integren al proceso como lo dice Fernandez (2009):

El alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de Gestión Empresarial. Para concluir cabe destacar que para que el proceso sea efectivo, es necesario que se asigne al proyecto un responsable único de todas las actividades para que coordine y controle todo el proceso. (p. 7)

Las fases del benchmarking consisten en el aprendizaje constante reuniendo información para analizarla y aplicarla a nuestros resultados, la cual propiciaría una ventaja competitiva gracias a la adaptación de los constantes cambios que se sufre en el mercado garantizando el éxito.

### **Aspectos del Benchmarking**

El Benchmarking tiene los siguientes aspectos que demuestran su eficacia cuando se aplica dentro de las empresas mejorando significativamente las áreas que tienen problemas dando:

- **Calidad:** se centra en el sistema de calidad conforme a lo que perciben los clientes y la comparación con la competencia de acuerdo al nivel del valor y el costo de los productos, dando respaldo a ello Morales (2009) donde hace referencia que el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. (p. 10)

El tener un sistema de calidad permite determinar el desarrollo organizacional (recurso humano), el compromiso y el entrenamiento para mejorar los servicios y productos de la empresa.

- **Productividad:**

Para Morales (2009) el benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital. (p. 10)

- **Tiempo:** el desarrollar planes estratégicos necesita de un tiempo que ayudara a obtener los resultados esperados como menciona Morales (2009) el estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. (p. 10)

## **Tipos y Aplicaciones del Benchmarking**

Se debe tener en cuenta que, en base a las necesidades de la empresa, el benchmarking se adapta para realizar estudios internos y externos que permitan a la empresa obtener ventajas frente a sí misma y su competencia como Jany (2005) “menciona que, a pesar de los diversos tipos de benchmarking, es necesario recordar que el proceso básico del benchmarking es el mismo en todos los tipos”:

- **Benchmarking interno;** este tipo de benchmarking permite tener un conocimiento interno, es decir cuáles son las técnicas que se utilizan dentro de las áreas de la empresa realizándose actividades parecidas, pero con resultados diferentes.

Es importante identificar el área de la empresa que tiene más problemas, para así proponer soluciones asertivas como lo menciona Jany (2005) es un punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos en la organización. El objetivo del proceso de benchmarking es el de identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. También sirve para animar a los empleados a comunicarse entre si, superando las barreras organizacionales. (p. 423), de esta manera los trabajadores sentirán el apoyo de su empleador y los motivara a mejorar.

Para Morales (2009) una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas y su alcance. (p. 11)

Siendo importante identificar el objetivo primordial del benchmarking interno como lo menciona Silveira (2011) y es: “identificar dentro de la organización los mejores en cada proceso. El límite, es no caer en la miopía que provoca la autosuficiencia de que lo mejor está siempre dentro de la empresa y que resulta innecesario mirar al exterior”. (p. 22)

- **Benchmarking Competitivo:** este tipo de benchmarking se presente por la identificación de información específica sea de productos y/o servicios de su competencia para con compáralos y adaptarlos a su empresa.

Así mismo, Jany (2005) Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización. (p. 423)

Mientras que, Morales (2009) en definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja. (p. 11)

- **Benchmarking Funcional (genérico):** en este tipo se identifica las empresas con éxito y en base a sus mejores prácticas se aplica el benchmarking en el área que tenga más dificultades, fomentando la investigación permitiendo que se comparta información ya que no existe una competencia directa por desarrollarse en la misma empresa.

Para Jany (2005) comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organización que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. La palabra genérico significa sin marca, que está de acuerdo con la idea de que este benchmarking se enfoque más a los procesos excelentes de trabajo que en las prácticas comerciales de una organización o industria particular. (p. 423)

Mientras que Morales (2009) a este tipo de Benchmarking los divide, presentándose como una categoría: Benchmarking Funcional y Genérico.

**Benchmarking Funcional:** Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta en interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles, sino que también existe un interés natural para comprender

las prácticas en otro lugar. Por otra parte, en este tipo de investigación se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria. (p. 11)

De igual manera Silveira (2011) nos manifiesta que “es productivo, debido a que no existe el problema de la confidencialidad en la información entre empresas disímiles permitiendo auténticos saltos en la innovación, pero requiere de formación y creatividad del personal.” (p. 23)

- **Benchmarking Genérico:** este tipo de benchmarking está enfocada al investigador y la implementación de prácticas y métodos que se aplican en la empresa, dando a conocer lo mejor que se está usando y poner en práctica.

Es por ello, Morales (2009) menciona que “el benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo”. (p. 11)

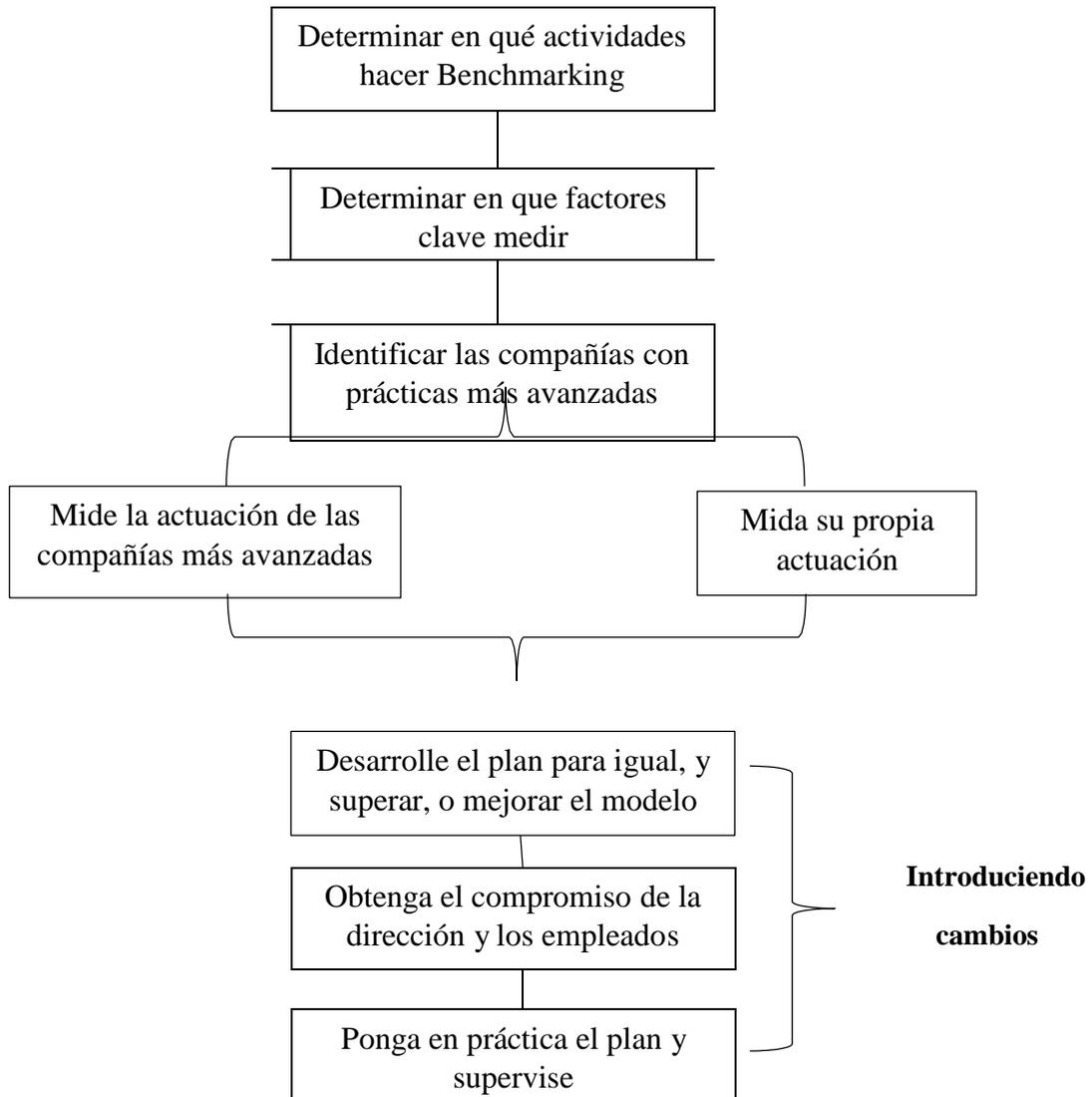
### **Proceso de Benchmarking**

Los procesos del benchmarking nos permiten detectar, recolectar, analizar e implementar un equipo de trabajo para su buen funcionamiento como nos manifiesta Mora & Schupnik (2009) que es necesario realizar todos estos pasos como originaria de la investigación:

- Detectar las empresas que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores de su clase o representantes de las mejores prácticas. (p. 12)
- El proceso de recolección y análisis de la información referida a las prácticas cuya adopción puede mejorar el desempeño de la organización, en las áreas seleccionadas. (p. 12)
- El equipo de investigación será el responsable de planificar y ejecutar la evaluación comparativa del desempeño de la organización. (p. 12)

Se debe tener en cuenta que en el proceso de recolección de información consiste en una revisión de documentos, archivos y publicaciones, encuestas, entrevistas y reuniones y en el proceso de análisis permite las comparaciones entre las estrategias utilizadas.

Los procesos del benchmarking se pueden presentar de distintas maneras como lo propone Boxwell & Robert (1995) quien nos dice que el proceso del benchmarking debe contar con los siguientes pasos:



Así mismo, Lefcovich (2009) nos indica que los procesos de benchmarking comprenden:

Para iniciar un proceso es importante identificar herramientas que permitan lograr cambios en el tiempos y cuyos costos sean reducidos, luego se identifica la industria que pueda ser objeto de comparación para determinar la recopilación, establecer metas funcionales, recopilar los datos y proceder a dicha, determinar la “brecha” de desempeño actual, proyectar los niveles de desempeño futuro, comunicar los hallazgos de benchmark y obtener aceptación, desarrollar planes de

acción. Implementar acciones específicas y supervisar el progreso y recalibrar los benchmarks. (p. 12)

Los procesos del benchmarking a su vez se puede conocer como etapas que le permitirán al benchmarking identificar con exactitud todos los elementos que forman parte de este proceso, como:

- **Determinar los aspectos que estarán sujetos al benchmarking:** al dar inicio al benchmarking es necesario identificar al cliente, ya que este es quien nos brindara información de los productos, servicios o procesos, a su vez tener en cuenta el tiempo y los fondos para iniciar la investigación como lo manifiesta Cipriano (2014) a su vez, menciona que “uno de los problemas que se presentan con los recursos es que la cantidad de tiempo suele ser excesiva y, muchas veces, la información recopilada no se utiliza por la prisa”. (p. 165-168)

- **Formar un equipo de benchmarking:** El formar equipos ayuda a cumplir los propósitos o metas siempre que exista, cooperación, motivación, coordinación y comunicación.

### **Tipos de equipos de benchmarking**

Los equipos de benchmarking son de suma importancia dentro de la aplicación de esta técnica administrativa, permitiendo desarrollar estructuras y creando lazos con las personas que deben rendir cuentas dentro del proceso administrativo.

#### a) Grupos funcionales de trabajo

Cipriano (2014) estos grupos se encuentran en secciones aisladas, todos sus integrantes son subalternos de un director común y participan como miembros. Los grupos funcionales de trabajo suelen ser los clientes de sus propias investigaciones. Uno de los beneficios de estos grupos es que no necesitan aprobación externa para efectuar el proceso, ya que puede hacer ajustes en sus propios objetivos y necesidades con base en la información que se produce a medida que progresa la investigación. (p.170)

#### b) Equipos interfuncionales, interdepartamentales e interorganizacionales,

Cipriano (2014) son grupos que suelen estar estructurados como equipos de tareas con trabajos específicos y conjuntos definidos de clientes (los gerentes que

designan a los participantes). Son elegidos debido a sus conocimientos o habilidades y también actúan como representantes de sus respectivos departamentos, divisiones o sectores; por ello se espera que realicen investigaciones con más frecuencia y hagan recomendaciones o produzcan informes en los cuales se presenten los hallazgos a los patrocinadores o la alta gerencia. (p.170)

c) Equipo ad hoc, representa la esencia de la flexibilidad.

Cipriano (2014) puede integrarse con cualquier número de empleados, quienes comparten intereses o responsabilidades comunes; puede convocarlo un individuo o ser resultado de la decisión de un equipo que habitualmente define un tema para el benchmarking, y continúa funcionando hasta que la investigación esté completa y puede estar integrada por gerentes, personal no administrativo o un grupo de empleados que identifiquen una necesidad de información de benchmarking; el líder es quien comienza la actividad. (p.171)

Así mismo, Cipriano (2014) señala que dentro del equipo de benchmarking también se tiene que determinar a: “¿Quiénes son los involucrados en el proceso de benchmarking? Y las diversas personas que intervienen”, entre estas tenemos:

a) Especialistas internos en benchmarking: Son los trabajadores que pertenecen a este equipo de trabajo y que fueron capacitados en las tareas relacionadas con el benchmarking y sus responsabilidades van acorde a las necesidades de la organización. Y estas se dividen en:

Para Cipriano (2014) la organización y administración: elaborar una base de datos para presentar y estimular el uso de la información. La capacitación: entrenar a los empleados para llevar a cabo la gestión y los procesos. El benchmarking: los especialistas también pueden pertenecer al equipo. (p. 171)

b) Especialistas externos:

Cipriano (2014) nos menciona que este tipo de especialistas son asesores con especialidad en varios aspectos del proceso y pueden ser expertos en: planificar proyectos, consultores, administradores y firmas asesoras, quienes permiten que el benchmarking sea eficiente y la investigación sea planificada acorde a las necesidades de la empresa”. (p. 172)

c) Empleados: son aquellos quienes ayudan en proceso de planificación del benchmarking, el cual tiene que contar con habilidades y atributos, y en especial con motivación como requisito esencial para llevar a cabo su participación dentro del proceso.

d) Capacitación para el benchmarking:

Cipriano (2014) manifiesta que en “el proceso de capacitación de benchmarking deben cubrirse dos cursos: d.1. Habilidades básicas. d.2. Manejo de información. Además, se incluye formación referente a relaciones humanas, comunicación, recopilación de información y habilidades de análisis”. (p. 173)

Esta capacitación se trabaja de manera interna y todos los que son parte del equipo de benchmarking, trabajan de manera flexible, programándose las actividades en un calendario.

#### **- Identificar a los socios del benchmarking:**

Al momento de identificar a los socios se estructura una red de información que permitirá la construcción de una base de datos que recibirá para investigaciones presente como futura.

Cipriano (2014) menciona que: “antes de iniciar la investigación y recopilar información de calidad acerca de otra persona u organización, se recomienda cuestionarse lo siguiente” (p. 173-174)

#### **- Fuentes de información confiable y válida**

Para Cipriano (2014) hay mucha información, el reto consiste en encontrar la que sea directamente aplicable al benchmarking. La validez de la información depende de su integridad y solidez; y la confiabilidad, de la veracidad de la fuente. Por ello, debe estructurarse un “inventario” de fuentes de información válida. (p. 174)

#### **- Fuentes de información que se tienen acceso**

La información a la que se tendrá acceso debe ser confiable y satisfacer las necesidades, sin importar el tiempo que se requiera para obtener dicha información, por lo cual, Cipriano (2014) nos menciona lo siguiente; “la búsqueda de las mejores prácticas, es factible definir las actividades industriales y funcionales que son consideradas como las más sobresalientes en su clase o en el

mundo”. (p.175), lo cual permite que la empresa tenga una idea clara acerca de lo que tiene que realizar para mejorar la calidad organizacional.

#### **- Recopilar y analizar la información de benchmarking**

- Es el mecanismo que permite un nivel de comprensión y conocimiento tanto de otros como de sí mismo, por ello es importante identificarse es decir (“conócete a ti mismo”).

Para Cipriano (2014) “una regla del benchmarking es conocer los propios procesos, productos y servicios antes de intentar comprender los de las organizaciones con las que competimos”. (p.177)

- Recopilación de información; para Cipriano (2014) “una vez que se han determinado los tipos de información necesaria, hay que considerar los métodos de recopilación que se emplearán” (p. 177).
- Organizar la información, ordenarlas estructuradamente con la finalidad de resaltar si es útil y de relevancia; así mismo Cipriano (2014) nos manifiesta que “Esto no es difícil si usted diseña una estrategia para recopilar y organizar antes de iniciar las actividades”. (p. 177)

#### **Recomendaciones le ayudarán a planificar la recopilación.**

Cipriano (2014) nos indica que es necesario que se inicie con unos bosquejos:

Estos bosquejos ayudan al equipo de benchmarking a desarrollar un conjunto organizado y significativo de preguntas acerca de los fce que se han identificado. Al recopilar la información se puede utilizar el bosquejo como guía para registrar la información de manera organizada. (p.178)

Utilice una matriz de información:

Cipriano (2014) nos dice que la matriz de información es un instrumento que identifica los datos que se están recopilando (establecidos en el bosquejo) y los hechos comunicados, a medida que los individuos o las organizaciones que son objeto del benchmarking entregan información. Estas matrices brindan al equipo de benchmarking un método coherente de recopilación y organización de datos y esfuerzos de información (p. 178), siendo la recopilación una forma idónea de conectar los datos y tener una información clara de la organización.

Resuma sus datos:

Para Cipriano (2014) “una vez que su equipo de benchmarking haya terminado sus tareas de recopilación de datos, el siguiente paso es resumir la información obtenida. La manera más directa es desarrollar otro conjunto de matrices de información que resuma las anteriores”. (p.178)

Análisis de la información: Cipriano (2014) menciona que “una vez recopilada y resumida la información, hay que analizar los datos”; teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones: (p.179)

- Verificar la información (interpretación, escritura o transcripción, presentación de datos intencional) por parte de la fuente para detectar algunos errores presentes. (p.179)

Cipriano (2014) en caso de haber información falsa, se aplicará las siguientes medidas: se reexamine las fuentes de los datos para realizar las modificaciones necesarias, si en caso los datos continuaran siendo erróneos se solicitará apoyo hasta resolverlo, así mismo se verifica si existe patrones que permitan detectar tendencias entre un grupo de competidores, informados por año, identificar si existe omisiones y desplazamiento o falta de datos que deberían estar disponibles, y los desplazamientos con frecuencia implican cambios (p. 179).

- Saque conclusiones. Cipriano (2014). “la meta final del análisis de benchmarking es entender mejor las actividades pertinentes de otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de la suya propia”. (p.180)

**- Actuar. El objetivo primario del benchmarking es ponerse en acción.**

En esta etapa lo primordial es enfocarse en las necesidades del cliente y en base a ella trabajar en un plan de implantación donde las acciones que permitan de manera rigurosa analizar la información obtenida durante el proceso, la cual es ordenada desde el inicio por categorías con la finalidad de cumplir con los objetivos del benchmarking obtenido de los resultados dados por el equipo de benchmarking a través de un informe.

Una vez que se tiene los resultados, la información es transferida en un informe el cual será entregado a los clientes, donde la información recopilada será analizada, permitiendo a la organización identificar a las empresas que fueron usadas para la

implementación del benchmarking, siendo la base que permitirá la comunicación entre los empleados.

Los informes elaborados por el equipo de benchmarking son extensos y necesitan invertir mucho tiempo, es por ello que es necesario como menciona Cipriano (2014) es:

Identificar posibles mejoras de productos y procesos y hallar oportunidades para mejorar los productos y procedimientos; en el proceso, están expuestos a nuevas ideas y a la tentación de ponerse en acción de inmediato, pero los equipos deben decidir qué acción emprender como resultado de la actividad de benchmarking: se cierra el ciclo, se regresa a las necesidades de los clientes originales y se evalúan de nuevo los planes tomando en cuenta los siguientes factores: (nuevas necesidades del cliente., fondos, tiempo, nivel de interés/energía y suposiciones de mejoras para el producto/procesos originales). (p. 184)

### **Limitaciones del Benchmarking**

Para realizar un buen benchmarking es importante no hacer todo de golpe para no correr riesgo y hacer mejoras sustanciales en las áreas claves; siendo la realidad y las limitaciones quienes cumplen un papel significativo en la aplicación de mejoras.

Las limitaciones financieras son Boxwell & Robert (1995) las mejoras sugeridas por el estudio del benchmarking incluyen proyectos con grandes gastos de capital, y el análisis de las mejoras debe incluir un riguroso análisis financiero. (p.109)

Mientras que las limitaciones humanas son para Boxwell & Robert (1995) los recursos humanos influyen y promueven el cambio y suelen ser tan escasos como los financieros. Los líderes de cambio no son fáciles de encontrar; donde el equipo de benchmarking debe seleccionar un líder de cambio, el cual es una tarea clave durante la fase de planificación del estudio. (p. 109)

Así mismo las limitaciones temporales son para Boxwell & Robert (1995) el tiempo es a menudo una realidad con la que el equipo de benchmarking que contar, resulta un paso valioso en el proceso de confeccionar una escala de puntos generados por el estudio de benchmarking. Donde el modo eficaz de establecer las prioridades en las acciones potenciales de mejora es hacer un diagrama de todas las posibilidades en una cuadrícula de dos dimensiones cuyos ejes sean elegidos entres unos o más puntos de vista. (p. 109-110)

## **2.3. Marco Conceptual**

### **Historia de la venta de zapatos**

Los zapatos aparecieron como una necesidad ante las largas horas de camino que realizaban las personas, viéndose sus pies dañados por las rutas largas realizadas diariamente, ante dicha necesidad surgió la idea innovadora de cubrir los pies descalzos para que no sufran daños y les permitan caminar por muchas más horas recorriendo trayectos más largos, sin que sus pies sufran daño alguno.

Es así, que los zapatos fueron evolucionando, porque no solo servían para cubrir los pies por los recorridos que se realizaban, sino que paso a ser parte de un complemento de vestir, el cual debería tener ciertas características que llamen la atención a las personas decidían comprar un par de zapatos; es así que fueron apareciendo diferentes modelos de acuerdo a otros tipos de necesidades, ya que la civilización evoluciono sus necesidades y conceptos sobre los zapatos también, ahora era importante crear zapatos para diferentes ocasiones, como para el diario, para realizar deporte, para fiestas, etc teniendo en cuenta a su vez las estaciones, convirtiéndose así la moda y las tendencias la clave para la evolución de los zapatos en el mundo.

### **Las Micro y Pequeñas Empresas**

Las micro y pequeñas empresas (mype) hoy en día juegan un rol de suma importancia en la economía no sólo a nivel mundial sino también en el Perú, porque actúan como ejes generadores de empleos y autoempleo donde (mas del 70% de peruanos trabajan en una mype), y tienen una gran contribución al Producto Bruto Interno (del valor total de bienes y servicios finales producidos dentro del territorio nacional, el 42% es producido por las mypes),

Por ello una mype es considerada como la unidad económica que es constituida por una persona sea natural y/o jurídica, cuyo es objetivo desarrollar actividades de carácter económico basada en la transformación, producción, comercialización de bienes y/o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades de una comunidad.

### **Gestión de calidad**

Gestión; es un proceso donde se realizan diversos trámites que permitan dirigir los actos administrativos o de gestión organizacional.

Calidad, es determinar que un producto tenga una garantía que la permita ser mejor frente a los demás, asegurando que pueda durar en el tiempo.

Por lo tanto la gestión de calidad es un sistema que permite llevar un registro de los procesos, procedimientos y asignaciones de responsabilidades para que sea posible lograr y alcanzar políticas y objetivos de calidad, permitiendo coordinar y dirigir las actividades de una organización para alcanzar los requerimientos normativos (y también los de los clientes) y mejorar así tanto su efectividad como su eficiencia de la empresa a nivel organizacional y en función de los servicios o productos que ofrece.

### **Benchmarking**

Es una estrategia administrativa que permite a una empresa obtener información relevante y muy valiosa de otras empresas, es decir de la competencia y acoplarla a su realidad empresarial, en especial en aquellas áreas que nos destacan o tienen problemas de gestión y así lograr un mayor posicionamiento en el mercado actual.

Es por eso que cuando se habla de benchmarking se hace referencia a una herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa, la cual se puede utilizar como proceso de aprendizaje organizacional, permitiendo que esta pueda competir en un entorno comercial a gran escala, por sus características, el conocimiento y la capacidad para gestionar, siendo estos requisitos indispensables para lograr constituir ventajas competitivas y sostenibles frente a las empresas líderes.

### **Mejoramiento Continuo**

Es el conjunto de acciones enfocadas a ciertas actividades que permiten a la empresa ser más competitiva, logrando formar una cultura de cambio dentro de la misma, llegando a ser parte esencial de la empresa, porque este proceso ayuda a la organización a avanzar, haciendo uso de metodologías y estrategias para lograr resultados a corto plazo, por ello es progresivo y continuo aplicándose en todos los niveles de la empresa, siendo importante la participación y compromiso de todo el personal y de la alta dirección logrando mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa.

### **III. HIPÓTESIS**

La presente investigación “Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking en las Micro y Pequeñas Empresas, Sector Comercio – Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017”, no se planteó hipótesis por ser una investigación descriptiva.

## VI. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño de Investigación

El presente trabajo de investigación fue de diseño No Experimental-Transversal-Descriptiva; no experimental por que se realizó la investigación sin manipulación de la variable Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking; transversal porque se realizó en un tiempo determinado con un inicio y final del año 2017, descriptivo porque se describieron las situaciones, fenómenos, contextos y eventos de la variable técnica administrativa a estudiar.

### 4.2. Población y Muestra

La investigación tuvo una población constituida por 23 micro y pequeñas empresas del sector comercio- rubro venta de zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017. (Ver anexo 3)

Su muestra fue de 23 micro y pequeñas empresas, las cuales fueron ubicadas en base a la observación y transitoriedad por el centro de Chimbote; teniendo una participaron total del 100.00% de las micro y pequeñas empresas del rubro venta de zapatos, que estuvieron disponibles al momento de realizar el estudio. (Ver anexo 3)

El criterio de selección estuvo dado en función de la voluntad y disponibilidad de proporcionar información por parte de los representantes de dicho rubro.

### 4.3. Definición y Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Medición
Perfil de los Representantes de las Micro y Pequeñas Empresas	<b>Representantes</b> Persona que representa a una organización, promueve y gestiona procesos empresariales	Edad	De 30 a 40 años De 40 a 50 años Mayor de 50 años	Rango
		Género	Femenino Masculino	Nominal
		Grado de instrucción	Primaria Secundaria Superior Técnico Superior Universitario	Ordinal

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Medición
Perfil de las Micro y Pequeñas Empresas	<b>Micro y pequeñas empresas</b> Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial.	Formalización de la Micro y pequeñas empresas	Formal Informal	Nominal
		Tiempo de dedicación a la actividad empresarial	De 0 a 3 De 4 a 6 Más de 6	Razón
		Cantidad de trabajadores	De 0 a 3 De 4 a 7 De 7 a 10 Más de 10	Razón
		Objetivo de la Micro y pequeñas empresas	Dar empleo a la familia Dar empleo a la familia y obtener ganancias	Nominal
Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Medición
Perfil de la Gestión Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking	<b>Gestión de Calidad</b> El conjunto de acciones implementadas para lograr objetivos de calidad en el servicio de atención al cliente, por lo cual es necesario conocer el mercado y que es lo que demanda, para así satisfacer a las necesidades de los clientes a través de los servicios brindados como es la recepción, asesoramiento, información, infraestructura, promociones.  <b>Benchmarking</b> Herramienta que consiste en tomar o hacer seguimiento a	<b>Gestión de calidad</b>	Planificación Control Estrategia Necesidades	Nominal
			Diseñar Revisar Aplicar	Nominal
		<b>Benchmarking</b>	Planificación Análisis Integración Acción Madurez Calidad Productividad Tiempo	Nominal
			<b>Procesos</b>	Aspectos Equipos Socios

	los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras o no y adaptarlos a la propia empresa con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos.		Recopilar y Analizar  Objetivo Primario	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------	--

#### 4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En el trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual sirvió para la recolectar datos sobre la investigación, con un número de 24 preguntas: de las cuales 3 están referidas a los Representantes de las empresas, 4 preguntas orientas a las micro y pequeñas empresas y 16 referidas a la gestión de calidad y el enfoque del Benchmarking.

Permitiendo que los datos analizados tuvieran una perspectiva y análisis descriptivo. La información se resumió para propósitos descriptivos, en este sentido las técnicas para el análisis descriptivo son de datos cuantitativo para la elaboración de porcentajes, la cual permitió comparar dos o más series estadísticas cuyos totales eran diferentes.

#### 4.5. Plan de Análisis

A través del uso de la técnica de la encuesta se recopiló información de la variable y la técnica administrativa, la cual se clasificó, analizó, organizó, interpretó y resumió, haciendo uso de tablas, figuras y distintas herramientas estadísticas que nos permitieron una tabulación porcentual clara de toda la información recopilada de nuestra muestra representativa, la cual permitió emitir conclusiones.

El procesamiento de los resultados se realizó en el Programa Informático Microsoft Excel, en el cual se construyó una matriz de datos, se elaboraron tablas porcentuales y figuras estadísticas de las variables en estudio.

#### 4.6. Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA	TÉCNICA E INSTRU.
<p>¿Cuáles son las principales características de la Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking en las Micro y Pequeñas Empresas Sector Comercio, Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017?</p>	<p><b>General</b> Determinar las Características de la Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking en las Micro y Pequeñas Empresas Sector Comercio, Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las Características de los Representantes de las Micro y Pequeñas Empresas Sector Comercio, Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.</li> <li>- Determinar las Características de las Micro y Pequeñas Empresas Sector Comercio, Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.</li> <li>- Determinar las Características de la Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking en las</li> </ul>	<p><b>Gestión de Calidad</b></p> <p>Es un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas entre sí (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) que tienen la finalidad de lograr la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen al cliente; es decir, controlan y mejoran los elementos de la organización para lograr la satisfacción y logro de las expectativas del cliente.</p> <p><b>Benchmarking</b></p> <p>Es la herramienta que permite innovar, mejorar y diferenciarte y gracias a la recopilación y comparación</p>	<p><b>Población</b></p> <p>La población estuvo determinada por 23 micro y pequeñas empresas de la Provincia del Santa, ubicadas en Chimbote.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>La muestra fue una población muestral conformada por 23 micro y pequeñas empresas</p>	<p><b>Diseño</b></p> <p>Sirve para descubrir la realidad y presentación del proyecto.</p> <p><b>No experimental</b></p> <p>Porque no se modifica las variables en estudio en la investigación</p> <p><b>Transversal</b></p> <p>Los datos recopilados son analizados en un tiempo y lugar determinado</p> <p><b>Descriptiva</b></p> <p>Describe las características de la población de estudio</p>	<p><b>Técnica:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionario</p>

	Micro y Pequeñas Empresas Sector Comercio, Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017	de información de las mejores prácticas empresariales de tu competencia la adaptas a tu propia empresa.			
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

#### 4.7. Principios Éticos

Entre los principios éticos a resaltar durante el desarrollo de la investigación tenemos los siguientes:

**La confidencialidad**, porque el acceso a la información, fue autorizada únicamente por la persona en cuestión y dicha información se mantendría en reserva absoluta.

**La veracidad**, porque toda la información fue veraz y se ajustó a la realidad, para evaluar el grado de veracidad de dicha información.

**El respeto**, porque existió la acción de respetar a la persona que brindó la información para la investigación a realizar.

**La confiabilidad**, porque la investigación no estuvo sujeta a errores, ofreciendo la validez de la misma, debido a que sería sometida a medición y evaluación.

Es por ello, que los principios éticos de la investigación estuvieron enfocados a validar y dar respaldo a la información plasmada, la cual sería utilizada solo para fines académicos.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Resultados

**Tabla 1**

*Características Generales del Representantes de las MyPES, del Sector Comercio - Rubro Ventas de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017*

Datos Generales	N	%
<b>Edad del Representante</b>		
18 - 29 años de edad	0	0.00
30 - 39 años de edad	2	8.70
40 – 49 años de edad	19	82.60
50 a más años de edad	2	8.70
Total	23	100.00
<b>Sexo</b>		
Femenino	2	8.70
Masculino	21	91.30
Total	23	100.00
<b>Instrucción</b>		
Primaria	13	56.50
Secundaria	2	8.70
Superior Técnico	4	17.40
Superior Universitario	4	17.40
Total	23	100.00

**Fuente:** Cuestionario aplicada a los representantes de las Micro y Pequeñas Empresas Sector Comercio – Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa 2017

**Tabla 2**

*Características de las MyPES, Sector Comercio - Rubro Ventas de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017*

De la Empresa	N	%
<b>Estado Legal</b>		
Formal	23	100.00
Informal	0	0.00
Total	23	100.00
<b>N° de Trabajadores</b>		
1 – 5 trabajadores	12	52.20
6 – 10 trabajadores	5	21.70
11 a más trabajadores	6	26.10
Total	23	100.00
<b>Tiempo de Permanencia</b>		
0 – 2 años	6	26.10
3 – 5 años	7	30.40
6 a más años	10	43.50
Total	23	100.00
<b>Finalidad de Formación</b>		
Generar rentabilidad	10	43.50
Dar empleo a la familia/ otros	10	43.50
Otros	3	13.00
Total	23	100.00

**Fuente:** Cuestionario aplicada a los representantes de las Micro y Pequeñas Empresas Sector Comercio – Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa 2017

**Tabla 3**

*Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking Sector Comercio - Rubro Ventas de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017*

Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking	N	%
A crecido su empresa en los últimos años:		
Si	23	100.00
No	0	0.00
Total	23	100.00
Que estrategias a utilizado:		
Marketing	13	56.50
Liderazgo	2	8.70
Benchmarking	4	17.40
Coaching	4	17.40
Total	23	100.00
A utilizado estrategias de otras Empresas:		
Si	18	78.30
No	5	21.70
Total	23	100.00
Lo mejor para su empresa es:		
Crear algo nuevo	20	87.00
Adaptar algo que ya ha sido creado	3	13.00
Total	23	100.00
Influye la competencia en el desarrollo y crecimiento de su empresa:		
Si	20	87.00
No	0	0.00
Un poco	3	13.00
Total	23	100.00

Continua

Tabla 3

*Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking Sector Comercio - Rubro Ventas de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017*

Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking	N	%
Es necesario conocer las estrategias que emplean las empresas con éxito:		
Si	23	100.00
No	0	0.00
Total	23	100.00
Tomaría estrategias de otras empresas y lo aplicaría en su empresa:		
Si	20	87.00
No	3	13.00
Total	23	100.00
El proceso de recolección y comparación logrará cambios en su empresa:		
Si	15	65.20
No	4	17.40
Un poco	4	17.40
Total	23	100.00
Identificar las prácticas de otras empresas ayudaría a mejorar su Gestión Empresarial:		
Si	15	65.20
No	4	17.40
Un poco	4	17.40
Total	23	100.00
Es importante la integración del personal en los planes de mejora:		
Si	23	100.00
No	0	0.00
Un poco	0	0.00
Total	23	100.00

Continua

Tabla 3

*Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking Sector Comercio - Rubro Ventas de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017*

Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking	N	%
La adaptación al cambio es un problema para la empresa:		
Si	11	47.80
No	12	52.20
Total	23	100.00
La recolección de información de otras empresas permite ventajas para su empresa:		
Si	23	100.00
No	0	0.00
Total	23	100.00
Es importante conocer la calidad de los productos y servicios de la competencia:		
Si	23	100.00
No	0	0.00
Total	23	100.00
Rediseñar planes de negocios lograra la satisfacción de los clientes:		
Si	15	65.30
No	8	34.70
Total	23	100.00
Emplear una cultura de cambio conseguiría el posicionamiento:		
Si	23	100.00
No	0	0.00
Total	23	100.00

Continua

Tabla 3

*Gestión de Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking Sector Comercio - Rubro Ventas de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017*

			Concluye
Gestión de Calidad bajo el			
Enfoque del Benchmarking	N		%
La adaptación al cambio lograría			
objetivos a:			
Corto plazo	15		65.30
Mediano plazo	7		30.40
Largo plazo	1		4.30
Total	23		100.00
La innovación de la Gestión Empresarial			
genera cambios:			
Si	23		100.00
No	0		0.00
Total	23		100.00

**Fuente:** Cuestionario aplicada a los representantes de las Micro y Pequeñas Empresas Sector Comercio – Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017

## **5.2. Análisis de Resultados**

**Respecto al Objetivo 1: Determinar las características de los representantes de las Micro y Pequeñas Empresas, Sector Comercio – Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.**

### **La edad de los representantes de la Micro y Pequeña Empresa**

El 82.60% oscilan entre las edades de 40 a 49 años, permitiendo verificar que actualmente los que dirigen las micro y pequeñas empresas son personas adultas que cuentan con experiencia en el rubro, siendo estos datos lo corrobora Gutiérrez (2016) el 35.70% de los representantes oscilan entre las edad de 40 a 50 años; teniendo coincidencia con Gonzales (2016) el 58.30% de los representantes tienen entre 30 a 50 años y así mismo coincide con Acosta (2017) el 71.40% oscilan entre las edades de 31 a 50 años; pero discrepa Rosales (2016) donde el 60.00% de los representantes oscilan entre las edad de 18 a 30 años; y que un pequeño número de micro y pequeñas empresas con creadas o dirigidas por jóvenes. Esto resultados nos permiten conocer que las micro y pequeñas empresas son dirigidas por personas capaces de tomar decisiones acertadas debido a su madurez, la experiencia y la familiarización con el rubro en el mercado actual.

### **Con respecto al sexo**

El 91.30% son del sexo masculino, teniendo coincidencia con Cruz (2016) el 75.50% de la muestra pertenece al género masculino, pero discrepa con Gutiérrez (2016) el 64.30% son de sexo femenino; y difiere con Gonzales (2016) el 91.70% son de sexo femenino; y discordó con Acosta (2017) el 64.30% son de sexo femenino y de igual manera discrepa Rosales (2016) el 80.00% son de sexo femenino; de acuerdo a los resultados las micro y pequeñas empresas son dirigidas sexo femenino en el rubro ventas de zapatos, dando a demostrar que este género ha incursionado mucho en los últimos años y que son las mujeres quien desarrollando una idea de negocio y deciden emprender creando una mype, más aun en este rubro, donde el sexo femenino se encuentra más inmerso en los temas de moda y tendencias.

### **El grado de instrucción**

El 56.50% solo tiene primaria, manifestando que a pesar de solo contar con una escasa preparación académica han sabido dirigir y mantener en vigencia su negocio con el pasar

del tiempo, a su vez, contrasta Cruz (2016) en su investigación obtuvo como resultado que el 58.00% tiene educación secundaria, de igual manera difiere Gutiérrez (2016) el 64.30% tienen educación secundaria; de igual forma discordó Acosta (2017) el 42.80% su grado de instrucción es de secundaria así mismo contrasta Gonzales (2016) el 58.40% tienen como grado de instrucción superior universitaria; y discrepa Rosales (2016) el 66.70% tienen como grado de instrucción superior universitaria; quedando demostrado en base a los resultados obtenidos que actualmente los representantes de las micro y pequeñas empresas se han enfocado en estar preparados y dejar de lado el empirismo, lo cual les permitirá tomar decisiones asertivas e eficientes a la hora de aplicar estrategias administrativas en su negocio que le permita competir con otras empresas.

**Con respecto al Objetivo 2: Determinar las características de las Micro y Pequeñas Empresas, Sector Comercio – Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.**

**El estado legal de la Micro y Pequeñas Empresas**

El 100.00% indicó que están constituidas formalmente, el cual es un indicio que actualmente las a micro y pequeñas empresas han optado por ser formales gracias a la facilidad y acceso de información por parte de las entidades encargadas de esta situación, se corrobora con Cruz (2016) que el 100.00% de las mypes del sector comercio-rubro zapatos son formales, coincide Gutiérrez (2016) el 100.00% de las micro y pequeñas empresas son formales; y lo corrobora Acosta (2017) el 85.70% son formales, demostrando que los resultados obtenidos en la investigación, verifica que hasta el día de hoy las micro y pequeñas empresas han optado por la formalidad de sus negocios, permitiéndoles crear lazos financieros al momento de tomar la decisión de crecer empresarialmente e incursionar en el mercado frente a la competencia.

**Número de trabajadores**

El 52.20% respondió tener un número de 1 a 5 trabajadores, demostrando que las micro y pequeñas empresas actualmente no cuentan un gran número de trabajadores en sus empresas prefiriendo contar con un pequeño número de trabajadores, la cual es corroborado por Gonzales (2016) el 100.00% tiene un número de trabajadores de 1 a 5; y lo corrobora Rosales (2016) el 100.00% cuenta con un número de trabajadores de 1 a

5; discrepa Acosta (2017) el 57.10% cuenta con un número de 6 a 10 trabajadores; quedando demostrado que en la investigación realizada las micro y pequeñas empresas encuestadas del rubro venta de zapatos deciden tener un número reducido de trabajadores, sea porque sus negocios no son de gran competencia en el mercado, por el tamaño de sus instalaciones o porque ellos mismos se encargan de sus negocios.

### **El tiempo de permanencia**

En la escala de 6 a más años cuenta con un 43.50%, demostrando que las micro y pequeñas empresas han demostrado mantenerse en vigencia muchos años pese a los problemas económicos y a la competencia actual, haciendo énfasis de que los empresarios tienen un buen manejo empresarial ya que han sabido posicionarse en el mercado; coincide Gutiérrez (2016) el 57.10% tiene una antigüedad de 8 años a más; y corroborado por Gonzales (2016) el 75.00% dice que su tiempo de permanencia en el mercado es de 10 años a más; y similitud con Acosta (2017) el 57.10% tiene un tiempo de permanencia en el rubro de 7 años a más, pero discrepa Rosales (2016) en su investigación obtenido como resultados que el 60.00% tiene un tiempo de permanencia de 0 a 5 años.

### **Finalidad de formación**

El 43.50% dijo que fue para generar rentabilidad y de igual manera el 43.50% manifestó que lo hizo para dar empleo a su familia y a otros, demostrando que los empresarios tienen una idea clara de lo que desean para su empresa, que es el éxito, el cual trae consigo generar rentabilidad y puestos de empleo, corrobora Gonzales (2016) el 66.60% dice que el objetivo de crear una empresa es para generar ingresos; y coincide Acosta (2017) ; el 78.60% dice que el objetivo de su creación es para generar ganancias y lo corrobora Rosales (2016) el 93.30% menciona que el objeto de la creación de la empresa es para obtener ganancias; las micro y pequeñas empresas fueron creados como una solución para disminuir a la gran tasa de desempleo y poder satisfacer sus necesidades.

**Respecto al Objetivo 3: Determinar las características de la Gestión de la Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking en las Micro y Pequeñas Empresas, Sector Comercio – Rubro Venta de Zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.**

**Su empresa ha logrado un crecimiento empresarial en los últimos años**

El 100.00% dijo que sus empresas si han logrado un crecimiento empresarial, lo corrobora Arellano (2012) que en su investigación el 56.00% cree que la empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado, demostrando que desde su inicio las micro y pequeñas empresas se han mantenido a flote, teniendo un posicionamiento en el mercado, sabiendo manejar sus ingresos, costos, lo cual le genera rentabilidad y permanencia en el mercado.

**Que estrategias ha utilizado que apunten al logro de metas empresarial**

El 56.50% respondió que hizo uso del marketing como estrategia administrativa, porque le permitió lograr objetivos gracias a las acciones realizadas para dar a conocer un producto o un nuevo producto y de esa manera aumentar sus ventas, coincide Rosales (2016) el 71.40% dice que la gestión de calidad si ayudará alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización y el 33.30% menciona que conoce a la observación y la evaluación son técnicas para medir el rendimiento del personal, corrobora Acosta (2017) el 57.10% conocen a la observación como técnicas para medir el rendimiento del personal,; discrepa Gutiérrez (2016) donde el 71.40% no realiza publicidad; en base a los resultados obtenidos en la investigación los representantes de las micro y pequeñas empresas no usan estrategias administrativas acertadas y eficientes para el logro de objetivos , utilizando solo la observación o evaluación como fuente de recolección de información sobre la situación actual de su negocio y de manera empírica emplear algún acto que le permita lograr sus objetivos, y en otros casos no recurren a ninguna estrategia solo dan a conocer su negocio por las recomendaciones de sus clientes o por que los futuros clientes recorren la zona donde se encuentra ubicado el negocio.

**Considera usted usar estrategias empleadas por otras empresas**

El 78.30% dijo que, si usaría estrategias de otras empresas debido a la gran competencia se recurre a copiar y adaptar sus estrategias de ventas para lograr la captación de clientes y mejorar su atención y servicio, corrobora Arellano (2012) el 89.00% considera que es necesario mirar el desempeño de otras organización y tomarlo como referente para

determinar nuevas estrategias; es primordial que las micro y pequeñas empresas tengan conocimiento de sus competidores directos, y si no pueden competir contra ellos, realizar una investigación que le permita identificar lo que la competencia está utilizando, para así competir en igual de condiciones o mejorar su estrategia aplicando algo más llamativo y tentador.

### **Qué es lo que considera mejor para su empresa**

El 87.00% dice que lo mejor para su empresa es crear algo nuevo, debido a que buscan la diferenciación con su competencia directa y eso le ha permitido permanecer en el mercado; teniendo diferencias con Rosales (2016) el 60.00% que las empresas buscan mejorar los productos; y de igual manera difiere Gonzales (2016) el 58.40% si planifica en mejorar sus productos; esto demuestra que debido a que los representantes de las micro y pequeñas empresas solo buscan mejorar sus productos en lugar de crear algo nuevo e innovador, sus mypes tienen en mismo impacto en los clientes, lo que conlleva a que estos busquen satisfacer sus expectativas en otros negocios y en muchos casos suelen realizar sus compras fuera de su distrito.

### **Ha influenciado su competencia en el desarrollo y crecimiento de su empresa**

El 87.00% respondió que si tiene influencia ,porque gracias al impacto de la competencia, las micro y pequeñas empresas innovan para mejorar los servicios, infraestructura, productos, y atención al cliente, siendo una influencia positiva para las empresas en este rubro, mientras que el 13.00% dio como respuesta que tiene un de influencia y el 0.00% respondió que no tiene influencia, debido a que algunas de las micro y pequeñas empresas no desean competir con otras, sino solo buscan como generar ingresos para subsistir y no para desarrollarse a nivel empresarial.

### **Considera necesario conocer las estrategias que han utilizado las empresas con éxito para lograr ser reconocidas en el mercado,**

El 100.00% respondió que, si es necesario conocer las estrategias, porque le sirven de guía para conseguir el éxito empresarial y lograr el posicionamiento en el mercado, y el 0.00% respondió que no, llegando a la conclusión de que es importante conocer a nuestras competencias porque nos servirán como fuente de información, la cual será valiosa para las micro y pequeñas empresas al momento de aplicar estrategias, donde los

representantes tomaran la decisión de utilizar la misma estrategia pero acoplada a su rubro y realidad comercial.

**Considera necesario tomar estrategias de otras empresas y aplicarlo en su empresa para mejorar sus áreas más débiles y fortalecerlas**

El 87.00% respondió que si es necesario aplicar estrategias de otras empresas para mejorar sus áreas, porque permite tener un mayor control y mejorar las debilidades de la empresa, ya que las áreas de trabajo son fundamentales para que la empresa logre el crecimiento y el desarrollo empresarial y el 13.00% respondió que no debido a que no es fácil tener acceso a la información que manejan otras micro y pequeñas empresas y no sería fácil aplicarlo debido a la falta de información, por lo cual prefieren no tomar como referencias sus estrategias y crear sus propias estrategias empresariales.

**Utilizar un proceso de recolección y comparación permitirá que su empresa logre cambios significativos en su desempeño actual**

El 65.20% respondió que este proceso si logra cambios significativos, porque gracias a que se conoce a la competencia permite innovar y mejorar sus estrategias de ventas y atención, logrando resaltar y diferenciarse de su competencia, corrobora Rosales (2016) el 66.00% menciona que el benchmarking encamina al mejoramiento de la empresa; y coincide Gutiérrez (2016) el 74.10% identifica los procesos para dar un buen servicio; podemos decir que el benchmarking como proceso cumple con los requerimientos que necesita las micro y pequeñas cuando se aplica logrando mejorar la gestión del negocio.

**Considera que identificar las mejores prácticas de otras empresas y compararlas con su empresa ayudará a mejorar su gestión empresarial**

El 65.20% dijo que sí; corrobora Acosta (2017) el 100.00% cree que la empresa es eficiente cuando atienden y dan solución a los reclamos; y coincide Rosales (2016) el 66.70% dice que un buen uso del benchmarking si permite a la empresa ser eficiente; gracias a que el benchmarking es una herramienta que implementa las mejores prácticas ayudando a las micro y pequeñas empresas a cambiar el rumbo para mejorar su gestión.

### **Es importante que todo el personal se integre cuando se propone implantar un plan de mejora para lograr una sustentabilidad**

El 100.00% dijo que si es importante, porque el personal debe conocer todo los planes que permitan mejorar la sustentabilidad de la micro y pequeña empresa, porque gracias a este plan el personal tendrá un contacto directo con el cliente y ofrecerá los productos y servicios; lo cual corrobora Arellano (2012) el 100.00% está dispuesto a contribuir con el mejoramiento continuo de la empresa, así mismo coincide Gonzales (2016) el 50.00% practica el trabajo en equipo para obtener buenos resultados motivando a su personal a ofrecer un buen servicio, mientras que difiere Rosales (2016) el 26.70% demuestra poca iniciativa y no se adapta a los cambios lo que dificulta para la implementación de la gestión de calidad; la aplicación de esta estrategia es un camino de participación activa de todos los elementos que forman parte de la micro y pequeña empresa, siendo necesario crear una área de comunicación para que todos tengan conocimientos de los cambios que se realizaran a partir de la aplicación de esta técnica administrativa.

### **El proceso de adaptación al cambio es uno de los problemas que afecta a su empresa**

El 52.20% dijo que la adaptación al cambio no es un problema, porque las micro y pequeñas empresas han implementado una cultura de cambio que no las afecta cuando se propicia estos cambios, ya que, por estar en un rubro enfocado en la innovación y las tendencias, estas están sujetas a los cambios por temporada, discrepa Rosales (2016) que el 66.60% dice que a veces el personal muestra resistencia al cambio; porque cuando el representante de la micro y pequeña empresa decide realizar cambios dentro del proceso organizacional como el uso de una estrategia administrativa como el benchmarking, muchos de los empleados suelen mostrar una resistencia y falta de adaptación a estos cambios, y para que esto no afecte la gestión es necesario que esta técnica sea aplicada y adaptada correctamente realizando un informe detallando de todo el proceso y así lograr implementar eficientemente las mejoras esperadas, pero debido a que el rubro de ventas de zapatos engloba un mundo de moda y tendencias, esas suelen estar inmersas a estos cambios, lo importante es saber identificar que los cambios sean los correctos para la micro y pequeña empresa.

### **Considera que la recolección de información de otras empresas lograra ventajas competitivas para su empresa**

El 100.00% respondieron que, si se logra ventajas competitivas, ya que gracias a la información que se obtiene de la competencia nos permitirá conocerla, siendo esto un aspecto clave para implementar estrategias nuevas que no esté usando la competencia permitiendo plantear metas y lograr la superación empresarial y el 0.00% considera que la recolección de información de otras empresas no logrará ventajas competitivas para su empresa.

### **La importancia de conocer la calidad de los productos y servicios de su competencia**

El 100.00% dijo que sí es importante conocer la calidad, porque gracias a la información obtenida de la calidad de los productos y servicios se logrará mejorar las deficiencias logrando tener una mayor captación de clientes y mejorar reputación de la micro y pequeña empresa, dándole una distinción sobre su competencia, corrobora Llontop y Rimarachin (2016) que el 40.00% del total de encuestados está totalmente de acuerdo que la empresa estación de servicios Santa Ángela S.A.C, ofrece servicios de mejor calidad frente a los demás competidores; siendo el intercambio de datos fundamental como parte estratégica de la micro y pequeña empresa.

### **Considera necesario rediseñar e implantar nuevos procesos de negocios para lograr la satisfacción en sus clientes**

El 65.30% dijo que si, ya que la implantación de nuevos procesos y rediseño del negocio siempre va a apuntar mejorar la calidad de los productos o servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente, corrobora Cruz (2016) el 83.00% utilizan modelos de sus productos al gusto y preferencia de sus clientes y corrobora Gonzales (2016) el 41.60% cumple con las expectativas de los clientes utilizando como base la moda y estación; actualmente en las micro y pequeñas empresas siempre tratan de cubrir las expectativas y necesidades de sus clientes más aun en este rubro, siendo moda un campo sometido a cambios estacionales y tendencias mundiales.

### **Insertar una cultura de cambio y mejora conseguiría posicionarse en el mercado como una empresa líder**

El 100.00% dijo que si, que una cultura de cambio ha sido útil para mejorar su gestión empresarial tomando en cuenta la calidad de los productos, servicios, mejorar la

infraestructura y la atención al cliente y de esta manera lograr el éxito coincide Rosales (2016) que el 86.60% dice que el benchmarking si es primordial para las organizaciones cuando se desea incursionar en el nuevo mercado, quedando demostrado que los cambios que van de la mano con la aplicación de una estrategia administrativa como el benchmarking ayudara a las micro y pequeñas empresas mantener en el mercado no solo como un negocio más, sino llegar a ser una mype con empoderamiento.

#### **Un proceso adaptación al cambio permitirá a su empresa conseguir objetivos y metas**

El 65.30% dijo que sus objetivos lo conseguirían a corto plazo, coincide Acosta (2017) el 71.40% dice que la gestión de calidad si ayudará alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización, ya que, si la adaptación se logra de manera rápida, sus metas empresariales serian a corto plazo de acuerdo a su realidad, ya que este rubro necesita estar acorde con la innovación y todo lo que ofrece la empresa para sus clientes.

#### **Es importante aplicar la innovación en la gestión empresarial para generar cambios que apunten al desarrollo de su empresa**

El 100.00% se refiero a que si es importante la innovación, corrobora Gonzales (2016) que el 41.80% practica la gestión de calidad de su negocio a través de la planificación, quien coincide Cruz (2016) siendo el Plan de Trabajo el de mayor utilización con un 67.05% pero contrasta Gutiérrez (2016) que el 57.10% no tiene conocimiento sobre gestión de calidad; por ser na empresa dedicada a las tendencias y el estar en constante innovación generará que se logre una diferenciación con la competencia, la cual le permite tener éxito generando mayor rentabilidad y presentarse como una empresa líder.

## **VI. CONCLUSIONES**

La mayoría de los Representantes Legales de las micro y pequeñas empresas tienen de 40 a 49 años de edad, son de sexo masculino y tiene educación primaria.

La totalidad de las Micro y Pequeñas Empresas son formales, la mayoría tienen de 1 a 5 trabajadores, tienen un tiempo de permanencia de 6 a más, tiene como finalidad generar rentabilidad y dar empleo a la familia u otros.

Sobre la gestión de calidad y el benchmarking, la totalidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro venta de zapatos, ha crecido en los últimos años, dice que es importante conocer las estrategias de las empresas de éxito, es importante la integración del personal en los planes de mejora, la adaptación al cambio no es un problema para la empresa, considera que la recolección de información de otras empresas permite ventajas para su empresa, es importante conocer la calidad de los productos y servicios de la competencia, menciona que el emplear una cultura de cambio conseguiría el posicionamiento, la innovación de la gestión empresarial genera cambios, la mayoría ha utilizado el marketing como estrategia, ha utilizado estrategias de otras empresas, considera que lo mejor para su empresa es crear algo nuevo, la competencia influye en el desarrollo y crecimiento de su empresa, tomaría estrategias de otras empresas y lo aplicaría en su empresa, el proceso de recolección y comparación lograría cambios en su empresa, consideran que identificar las prácticas de otras empresas ayudaría a mejorar su gestión empresarial, considera que rediseñar planes de negocios lograra la satisfacción de los clientes, menciona que la adaptación al cambio lograría objetivos a corto plazo.

## **ASPECTOS COMPLEMENTARIOS**

### **Recomendaciones**

Incluir el asesoramiento en la parte administrativa, para así mejorar la gestión de calidad y lograr que su micro y pequeña empresa mejore continuamente, permitiéndole mantenerse vigente en el mercado, apuntando hacia un crecimiento competitivo, siendo necesario capacitaciones tanto para el dueño como para todo el personal, favoreciendo en la productividad y rentabilidad de la mype gracias al uso de nuevas estrategias de calidad.

Usar estrategias administrativas (implementación, monitoreo y el control) a través de un plan de acción para mejorar su negocio reflejados en el logro de las metas y objetivos trazados, demostrando su eficiencia con estándares externos y excelencia para mejorar sus propios sistemas y productos tomando como referencia las mejores prácticas del mercado aprovechando las oportunidades que nos brinda.

Ofrecer a sus clientes servicios de calidad a través de estrategias de gestión de calidad como la técnica administrativa del benchmarking (precio, distribución, calidad, disponibilidad de productos), el cual va permitirán mejorar su proceso organizacional, gracias a que este proceso utiliza la base de datos ad hoc permitiendo que las debilidades de la micro y pequeña sean mejoradas en un corto plazo, plasmándose en planes operativos, desarrollándose fortalezas en todas las áreas.

Propiciar el trabajo en equipo para lograr una mayor participación, donde todos los colaboradores formen parte de este cambio cultural organizacional, permitiendo al benchmarking cumplir con su función, logrando cumplir los objetivos y/o metas de las micro y pequeña empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta (2017) “*Gestión de Calidad en la Capacitación en Ventas de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio Rubro Zapaterías, Centro de la Ciudad de Chimbote, 2016*” (Tesis de Licenciado en administración. Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Chimbote – Perú. Recuperado el 31 de mayo del 2019 de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/3721>
- Arellano, M. (2012) “*Benchmarking para la Empresa Barrerautos del Cantón Antonio Ante*” (Tesis Título e Ingeniero en Empresas y Administración de Negocios). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ibarra – Ecuador. Recuperado el 30 de Mayo del 2019 de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3263/1/TUIADM002-2013.pdf>
- Borglum, K. (2011). *Benchmarking your way to a better practice*. Medical Economics, 88(2), 34-7. Recuperado 27 de octubre del 2017 de: <http://search.proquest.com/docview/853757012?accountid=39560>
- Boxwell, J. & Robert, J. (1995) *Benchmarking para competir como ventaja*. Recuperado el 7 de diciembre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Bussines Consulting (2016) *¿Por qué fracasan las PYMES?* Recuperado el 06 de junio del 2019 de: <https://www.businessconsulting.cl/por-que-fracasan-las-pymes/>
- Cipriano, L. (2014). *Proceso administrativo*. Recuperado el 13 de noviembre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Cruz (2016) “*Caracterización de Formalización y Gestión de las Micro y Pequeñas Empresas en el sector comercio-rubro zapatería en la ciudad de Tarapoto-provincia de San Martin, Periodo 2016*” (Tesis de Licenciado en administración. Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Tingo María – Perú. Recuperado el 20 de noviembre del 2017 de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1009>
- Díaz, E. (2007). *Propuesta de un sistema de gestión de calidad bajo la norma iso 9001:2000 para ventanilla única*. Recuperado el 10 de diciembre del 2017 de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Fernández, D. (2010) *5 problemas de las Pymes para el éxito*. Recuperado el 28 de mayo del 2019 de: <https://expansion.mx/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>
- Fernández, M. (2009). *La mejora continua, una necesidad de estos tiempos*. Recuperado el 13 de noviembre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Gestión (2017). *Perú cae al puesto 55 del Ranking de Competitividad Mundial 2017, ¿a qué países supera?* Recuperado el 22 de mayo del 2019 de: <https://gestion.pe/economia/peru-cae-puesto-55-ranking-competitividad-mundial-2017-paises-supera-136090>
- Gonzales (2016) “*Gestión de Calidad en la Mejora Continua de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio, Rubro Venta Minorista de Calzado para Damas en el Centro Comercial Santa María, Distrito De Chimbote, 2016*”. (Tesis de Licenciado en administración. Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Chimbote – Perú. Recuperado el 31 de mayo del 2019 de: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/8114/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_MICRO\\_Y\\_PEQUENAS\\_EMPRESAS\\_GONZALES\\_FLORES\\_DIANA\\_YURISEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/8114/GESTION_DE_CALIDAD_MICRO_Y_PEQUENAS_EMPRESAS_GONZALES_FLORES_DIANA_YURISEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González, O. & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Recuperado el 10 de diciembre del 2017 de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=4870575>
- Gutiérrez, Y. (2016) “*Caracterización de la Gestión de Calidad en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio, Rubro – Venta Minorista de Ropa para Damas del Centro Comercial Galerías Alfa, Chimbote, 2013*” (Tesis de Licenciado en administración. Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Chimbote – Perú. Recuperado el 30 de mayo del 2019 de: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/962/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_GUTIERREZ\\_GOMEZ\\_YANINA\\_KAREN.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/962/GESTION_DE_CALIDAD_GUTIERREZ_GOMEZ_YANINA_KAREN.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Inacal (2016) *Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad*. Recuperado el 29 de mayo del 2019 de: <https://rpp.pe/campanas/branded->

content/solo-el-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089

Jany, C. (2005). *Investigación integral de mercados: decisiones sin incertidumbre* (3a. ed.). Recuperado el 13 de noviembre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Lee, H (2005). *Hacia una cadena de suministro de alto rendimiento. Harvard Deusto Business. Review*. Edición 132. Recuperado el 26 de octubre del 2017 de: <https://es.slideshare.net/JIARPE/benchmarking-y-la-scm>

Lefcovich, M. (2009). *El kaizen aplicado a instituciones financieras*. Recuperado el 13 de noviembre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Llontop, L. (2016) “*Benchmarking y su relación con las ventas en la estación de servicios Santa Ángela S.A.C José Leonardo Ortiz*”. (Tesis de Licenciado en administración. Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Pimentel – Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/2287>

Ministerio de Producción (2015) *Estudio de la Situación Actual de las empresas peruanas. Los determinantes de su productividad y orientación exportadora*. Recuperado e 29 de mayo del 2019 de: [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7\\_79.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7_79.pdf)

Mora, F., & Schupnik, W. (2009)). *Outsourcing & benchmarking*. Recuperado el 4 de noviembre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Morales, G. (2009). *Benchmarking*. Recuperado el 28 de octubre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Palacios, A. (2017). *Perú: Situación de las micro y pequeñas empresas*. Recuperado el 22 de mayo del 2019 de: <https://www.connuestroperu.com/economia/58055-peru-situacion-de-las-micro-y-pequenas-empresas>

Pérez, R. (2009). *La gestión de la calidad y la dirección por valores*. Recuperado el 16 de octubre del 2017 de <https://ebookcentral.proquest.com>

Pola, Á. (1988). *Gestión de la calidad*. Recuperado el 13 de octubre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Sáez, J (2009). *Benchmarking aplicado a la reingeniería de procesos*, El Cid Editor | Recuperado el 24 de mayo del 2019 de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3180558>.

Silveira, Y. (2011). *Concepción de un modelo de benchmarking para la gestión del desempeño. Aplicación en el servicio de restaurante de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. de Santiago de Cuba*, D - Universidad de Oriente de Santiago de Cuba, 2011. Recuperado el 24 de mayo del 2019 de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3199850>.

Rosales (2016) “*Gestión de Calidad con el Uso de Benchmarking en las micro y pequeñas empresas del Sector Comercio, Rubro Venta Minorista de ropa para damas, en el Centro Comercial Chic Galerías en el Distrito de Chimbote, 2016*”. (Tesis de Licenciado en administración. Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Chimbote – Perú. Recuperado el 31 de mayo del 2019 de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/8302>

Soriano, M., García, C., & Torrents, A. (2012). *Economía de la empresa*. Recuperado el 10 de octubre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Tunal., G (2005). *El problema de clasificación de las microempresas*. Recuperado el 13 de noviembre del 2017 de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Villacorta, C. (2015) “*El benchmarking y su influencia en la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015*”. (Tesis de Licenciado en administración. Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Tarapoto – Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/2459>

## ANEXOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
N°	Actividades	Año 2017				Año 2018								Año 2019			
		Semestre II				Semestre I				Semestre II				Semestre I			
		Mes				Mes				Mes				Mes			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del Proyecto	X															
2	Revisión del proyecto por el jurado de investigación		X														
3	Aprobación del proyecto por el Jurado de Investigación			X													
4	Exposición del proyecto al Jurado de Investigación				X												
5	Mejora del marco teórico y metodológico					X	X	X	X								
6	Elaboración y validación del instrumento de recolección de datos									X							
7	Elaboración del consentimiento informado										X						
8	Recolección de datos											X					
9	Presentación de resultados												X				
10	Análisis e interpretación de los resultados												X				
11	Redacción del informe preliminar													X			
12	Revisión del informe final de la tesis por el jurado de Investigación														X		
13	Aprobación del informe final de la tesis por el jurado de investigación															X	

14	Presentación de ponencia en jornadas de investigación																	X
15	Redacción de artículo científico																	X

Anexo 2

<b>Presupuesto desembolsable (Estudiante )</b>			
<b>Categorías</b>	<b>Base</b>	<b>% Número</b>	<b>Total(S/.)</b>
<b>Suministros (*)</b>			
. Impresiones	20.00	3	60.00
. Fotocopias	10.00	2	20.00
. Empastado	25.00	1	25.00
. Papel bond A-4 (500 hojas)	10.00	2	20.00
. Lapiceros	2.00	3	6.00
<b>Servicios</b>			
. Uso de Turnitin	50.00	2	100.00
<b>Sub total</b>			
<b>Gastos de viaje</b>			
. Pasajes para recolectar información	12.00	4	48.00
<b>Sub total</b>			
<b>Total de presupuesto desembolsable</b>			279
<b>Presupuesto no desembolsable (Universidad)</b>			
<b>Categorías</b>	<b>Base</b>	<b>% Número</b>	<b>Total (S/.)</b>
<b>Servicios</b>			
. Uso de Internet (Laboratorio de Aprendizaje Digital - LAD)	30.00	4	120.00
. Búsqueda de información en base de datos	35.00	2	70.00
. Soporte informático (Módulo de Investigación del ERP University - MOIC)	40.00	1	160.00
. Publicación de artículo en repositorio institucional	50.00	1	50.00
<b>Sub total</b>			<b>400.00</b>
<b>Recurso humano</b>			
. Asesoría personalizada (5 horas por semana)	63.00	4	252.00
<b>Sub total</b>			252.00
<b>Total presupuesto no de desembolsable</b>			652.00
<b>Total (S/.)</b>			1.956.00

### MUESTRA Y POBLACIÓN

La población de las Micro y Pequeñas Empresas que se dedican a la venta de zapatos del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017 con una población de 23 micro y pequeñas empresas y una muestra dirigida a 23 tiendas de ventas de zapatos, a quienes se les aplicó los cuestionarios, con el fin de determinar las características de los representantes, de las micro y pequeñas empresas y de la gestión de calidad bajo el enfoque del benchmarking del Distrito de Chimbote.

<b>NOMBRE DE ZAPATERIAS</b>	<b>DIRECCION</b>
Sport Antony	Leoncio Prado
Stadium Sport I	Leoncio Prado
Stadium Sport II	Manuel Ruiz
Palace Shoes I	Elías Aguirre
Palace Shoes II	Espinar
Huella	Manuel Ruiz
Cal Moda	Manuel Ruiz
Cesar Sport	Manuel Ruiz
Athletic	Leoncio Prado
Maratom	Leoncio Prado
Deport Speed	Leoncio Prado
El Caminante	Leoncio Prado
Planet – Surf Skate	Leoncio Prado
Imperio	Espinar
Passos	Manuel Ruiz
Olini World Trends I	Leoncio Prado
Olini World Trends II	Elías Aguirre
Eco Line	Elías Aguirre
Mega Max	Leoncio Prado
Viale – calzado y moda	Elías Aguirre
Platanito	Espinar
Bata	Espinar
Soccer Sport	Manuel Ruiz



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y  
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

El presente cuestionario estructurado tiene como finalidad la recolección de información para el trabajo titulado: LA GESTIÓN DE CALIDAD EL ENFOQUE DEL BENCHMARKING EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, SECTOR COMERCIO – RUBRO VENTA DE ZAPATOS DEL DISTRITO DE CHIMBOTE, PROVINCIA DEL SANTA, 2017, para la obtención del grado de bachiller en Administración. Agradecemos su honestidad y responder de manera veraz.

Marca con una (x) la respuesta que corresponde:

### **I. DATOS GENERALES**

*Representantes de las micro y pequeña empresa.*

#### **1) ¿Qué edad tiene?**

- a) De 18 a 29 años.
- b) De 30 a 39 años.
- c) De 40 a 49 años.
- d) De 50 años a más.

#### **2) ¿Cuál es su género?**

- a) Femenino.
- b) Masculino.

#### **3) ¿Grado de instrucción?**

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Superior técnico
- d) Superior universitario

*Perfil de las micro y pequeña empresa*

**4) ¿Cuál es el estado legal de las micro y pequeña empresa?**

- a) Formal
- b) Informal

**5) ¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa?**

- a) De 1 a 5 trabajadores.
- b) De 6 a 10 trabajadores.
- c) De 11 a más trabajadores.

**6) ¿Tiempo de permanencia de la micro y pequeña empresa en el mercado?**

- a) De 0 a 2 años.
- b) De 3 a 5 años.
- c) De 6 a más años.

**7) ¿Con que fin se formó la MYPE?**

- a) Generar rentabilidad
- b) Dar empleo a la familia y/o otros.
- c) Otros.

*De la variable: Gestión de Calidad Bajo el Enfoque del Benchmarking*

8. Considera que su empresa ha logrado un crecimiento empresarial en los últimos años.

SI ( ) NO ( )

9. ¿Qué estrategias ha utilizado que apunten al logro de metas empresarial?

- ( ) Marketing (publicidad)
- ( ) Liderazgo (influir sobre otros)
- ( ) Benchmarking (plan de mejora)
- ( ) Coaching (entrenamiento)

10. A considerado usted usar estrategias empleadas por otras empresas.

SI ( ) NO ( )

11.Cuál de las siguientes alternativas considera que es mejor para su empresa:

- ( ) Crear algo nuevo
- ( ) Adaptar algo que ya ha sido creado

12. A influenciado su competencia en el desarrollo y crecimiento de su empresa

SI ( ) NO ( ) UN POCO ( )

13. Considera necesario conocer las estrategias que han utilizado las empresas con éxito para lograr ser reconocidas en el mercado

SI ( ) NO ( )

14. Considera necesario tomar estrategias de otras empresas y aplicarlo en su empresa para mejorar sus áreas más débiles y fortalecerlas.

SI ( ) NO ( )

15. El utilizar un proceso de recolección y comparación permitirá que su empresa logre cambios significativos en su desempeño actual.

SI ( ) NO ( ) UN POCO ( )

16. Considera que identificar las mejores prácticas de otras empresas y compararlas con su empresa ayudara a mejorar su gestión empresarial.

SI ( ) NO ( ) UN POCO ( )

17. Para su empresa es importante que todo el personal se integre cuando se propone implantar un plan de mejora para lograr una sustentabilidad.

SI ( ) NO ( ) UN POCO ( )

18. Considera que el proceso de adaptación al cambio es uno de los problemas que afecta a su empresa.

SI ( ) NO ( ) UN POCO ( )

19. Considera que la recolección de información de otras empresas lograra ventajas competitivas para su empresa.

SI ( ) NO ( )

20. Considera importante conocer la calidad de los productos y servicios de su competencia.

SI ( ) NO ( )

21. Considera necesario rediseñar e implantar nuevos procesos de negocios para lograr la satisfacción en sus clientes.

SI ( ) NO ( )

22. Cree Ud. que al insertar una cultura de cambio y mejora conseguiría posicionarse en el mercado como una empresa líder.

SI ( ) NO ( )

23. Un proceso adaptación al cambio permitirá a su empresa conseguir objetivos y metas:

( ) Corto plazo

( ) Mediano plazo

( ) Largo plazo

24. Es importante aplicar la innovación en la gestión empresarial para generar cambios que apunten al desarrollo de su empresa.

SI ( ) NO ( )

*Gracias por su colaboración*

**FIGURAS**

**Referente a las características de los representantes de las Micro y Pequeñas Empresas del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.**

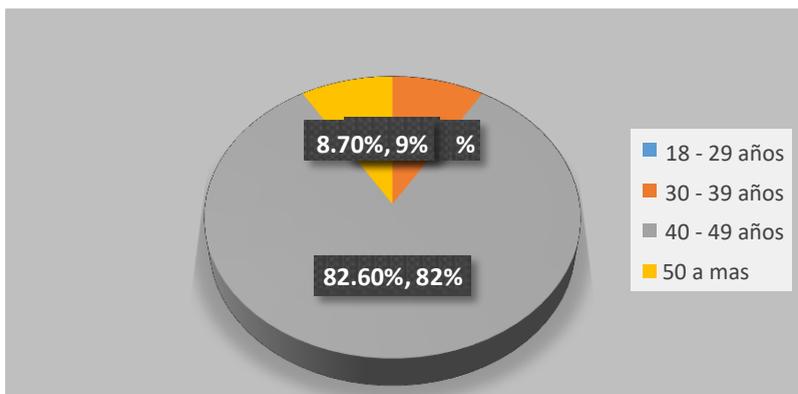


Figura 1. Edad de los Representantes de las MyPES

Fuente tabla 1

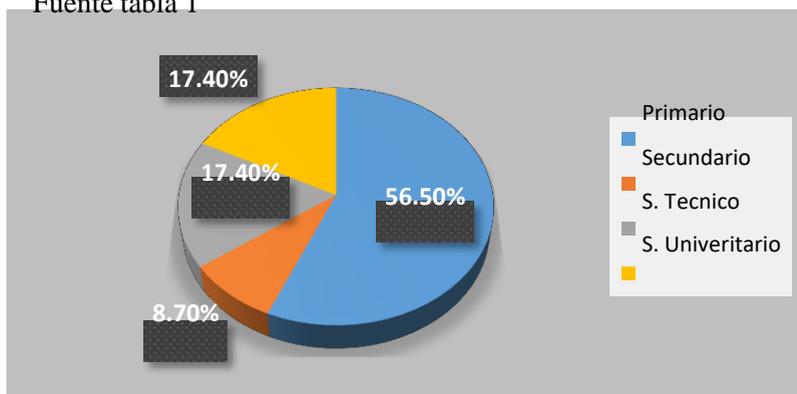


Figura 2. Grado de Instrucción de los Representantes de las MyPES

Fuente tabla 1

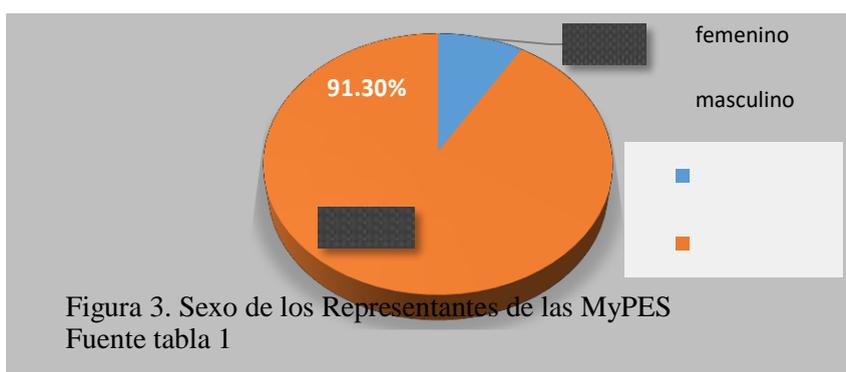


Figura 3. Sexo de los Representantes de las MyPES

Fuente tabla 1

**Referente a las características de la Micro y Pequeñas Empresas del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.**

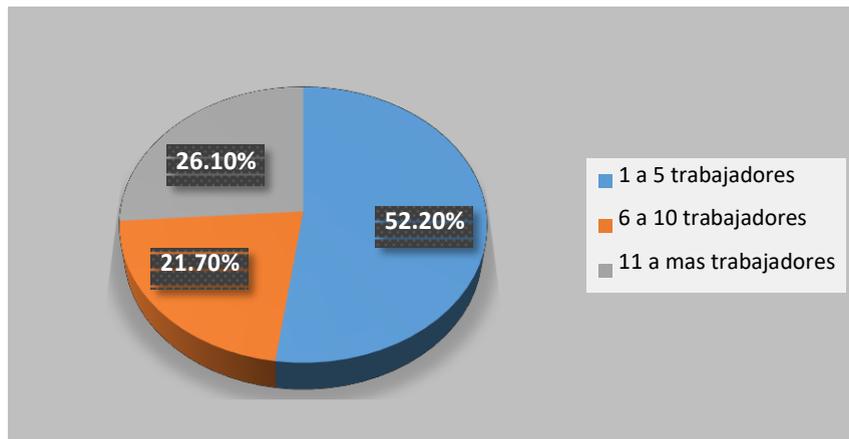


Figura 4. El Estado Legal de las MyPES  
Fuente tabla 2

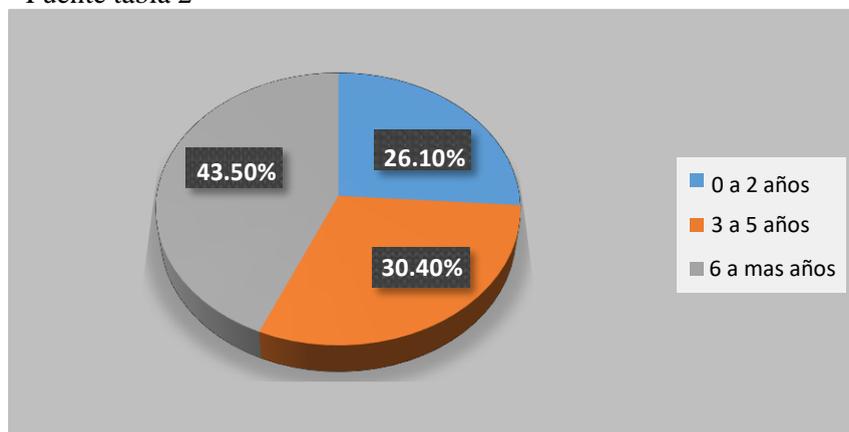


Figura 5. Número de trabajadores de las MyPES  
Fuente tabla 2

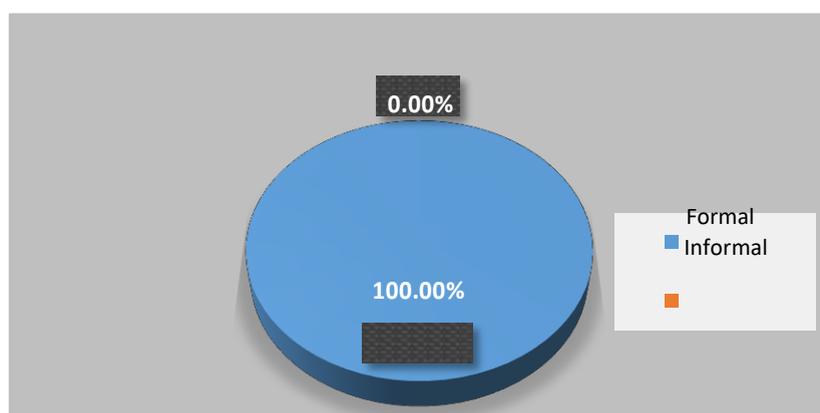


Figura 6. Tiempo de Permanencia de las MyPES  
Fuente tabla 2

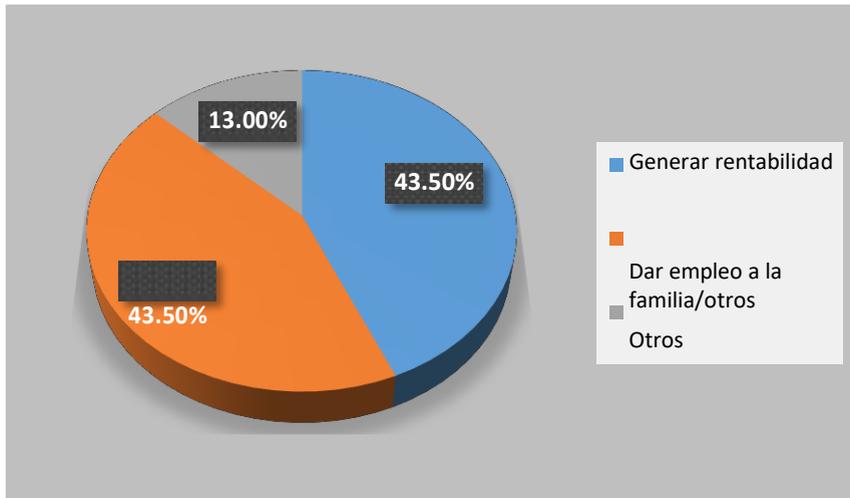


Figura 7. Finalidad de Formación de las MyPES  
Fuente tabla 2

**Referente a las características de la Gestión de la Calidad bajo el Enfoque del Benchmarking de las Micro y Pequeñas Empresas del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, 2017.**

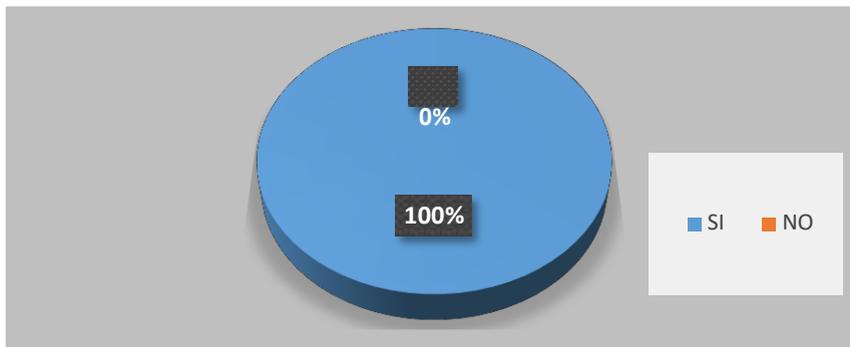


Figura 8. Crecimiento Empresarial de las MyPES  
Fuente tabla 3

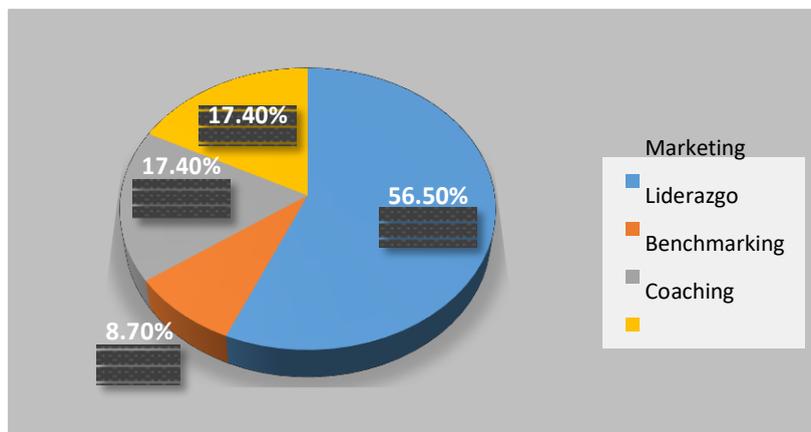


Figura 9. Estrategias utilizadas por las MyPES  
Fuente tabla 3

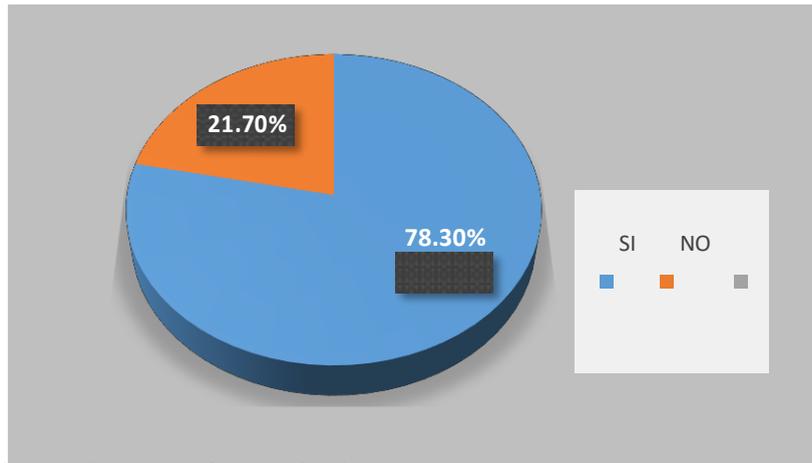


Figura 10. Estrategias empleadas por otras MyPES  
Fuente tabla 3

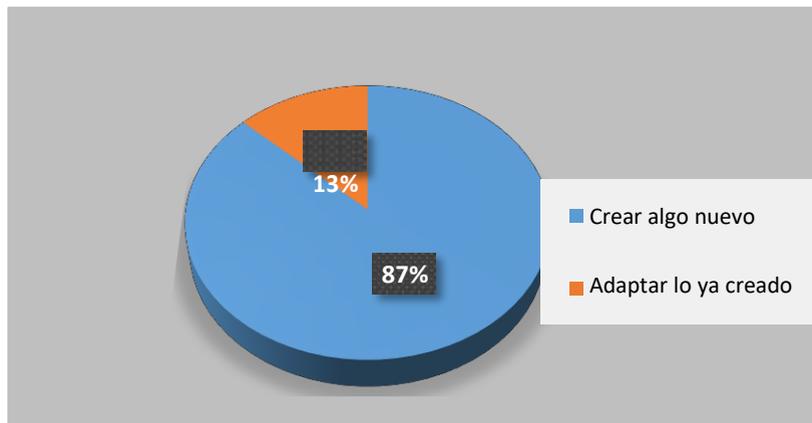


Figura 11. Lo Mejor para su MyPES  
Fuente tabla 3

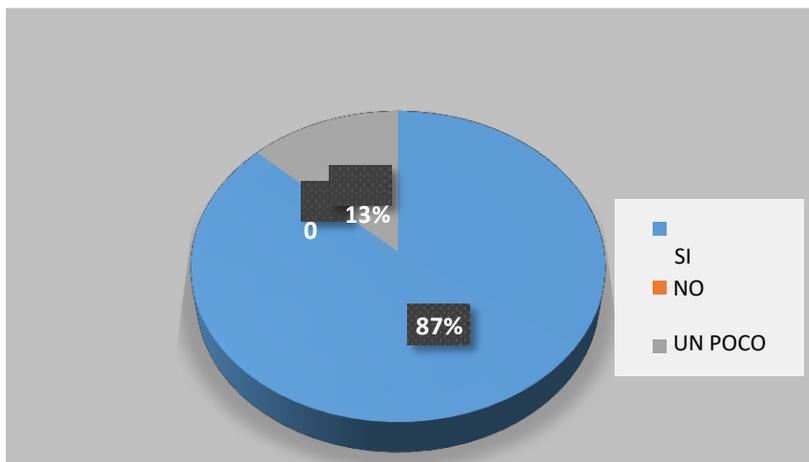


Figura 12. Influencia de la Competencia en el Desarrollo y Crecimiento Empresarial de las MyPES  
Fuente tabla 3

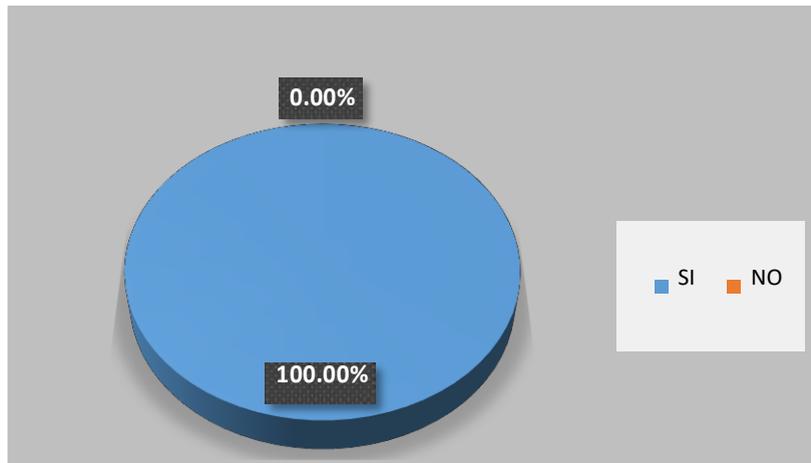


Figura 13. Conocimiento de las estrategias de las MyPES con éxitos  
Fuente tabla 3

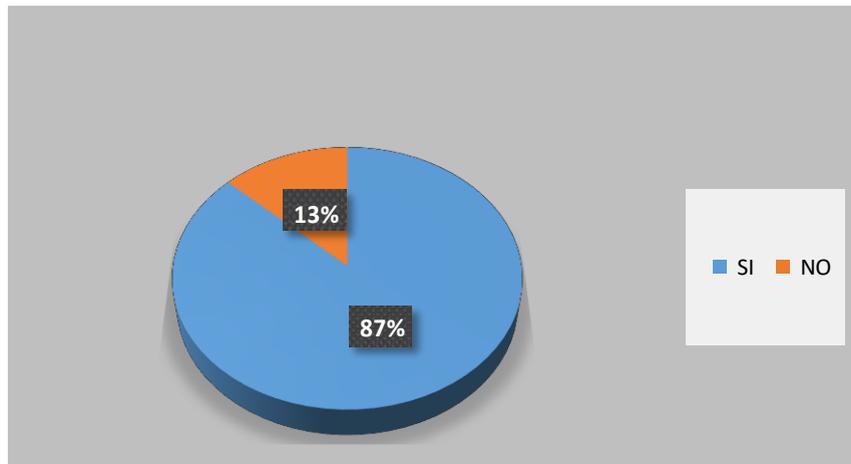


Figura 14. Estrategias de otras empresas aplicadas en las MyPES  
Fuente tabla 3

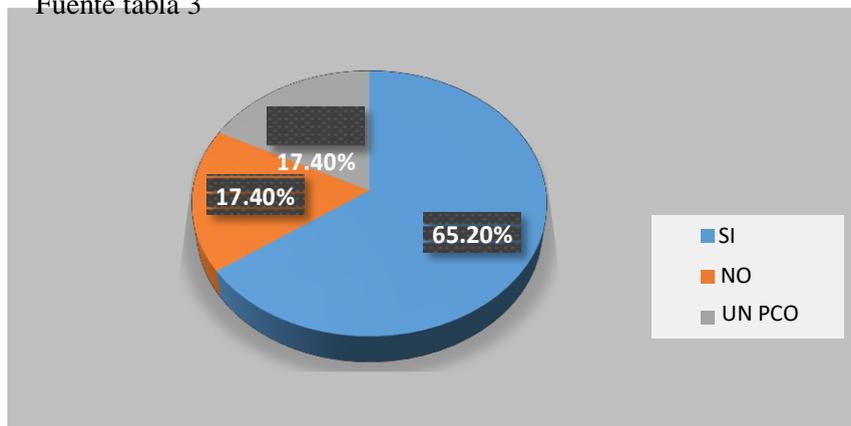


Figura 15. Proceso de Recolección y Comparación lograra cambios en la MyPES  
Fuente tabla 3

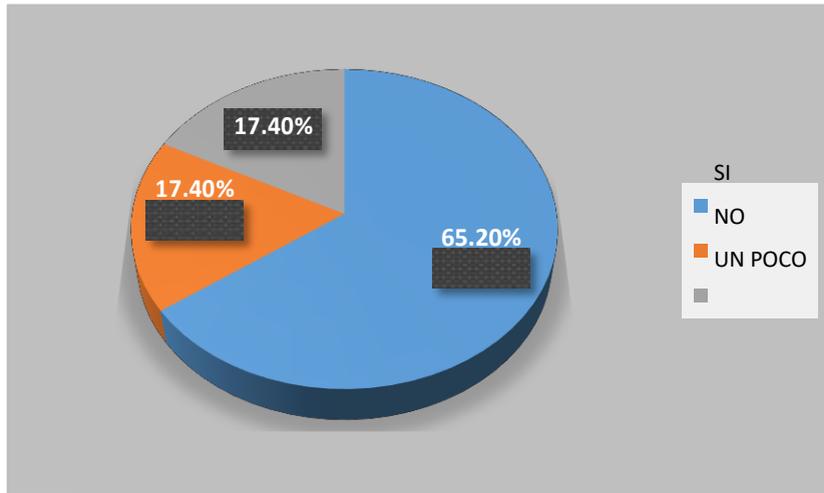


Figura 16. Practicas de otras empresas mejorar la Gestión empresarial de las MyPES  
Fuente tabla 3

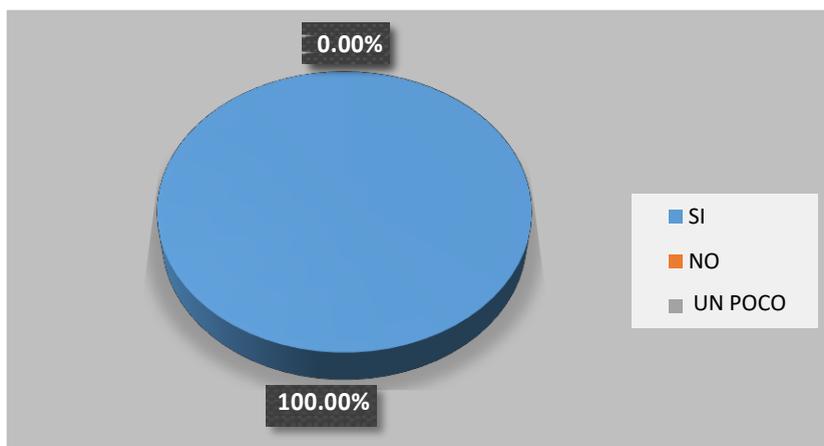


Figura 17. La Integración del Personal es importante para la MyPES  
Fuente tabla 3

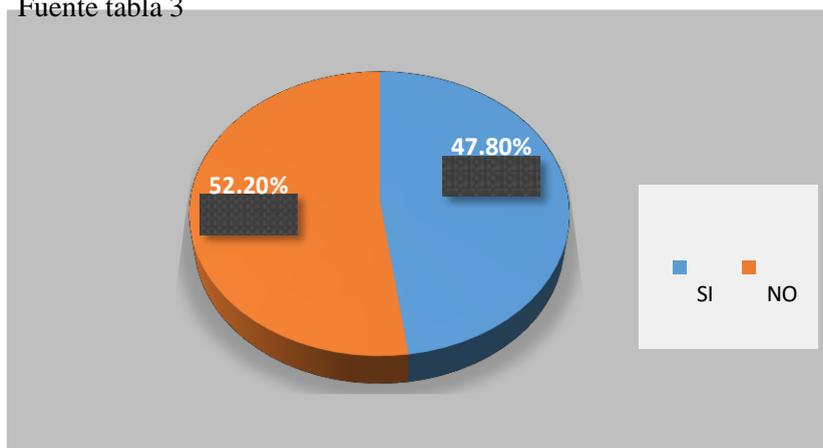


Figura 18. Adaptación al Cambio es un Problema para las MyPES  
Fuente tabla 3

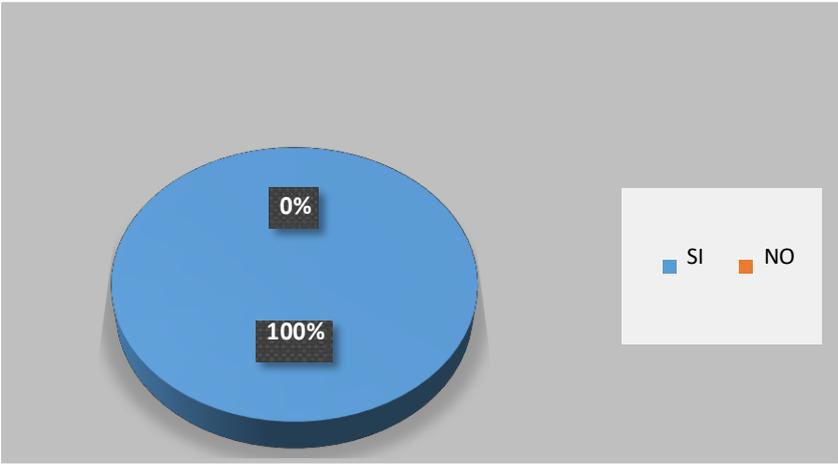


Figura 19. Recolección de Información como Ventaja para la MyPES  
Fuente tabla 3

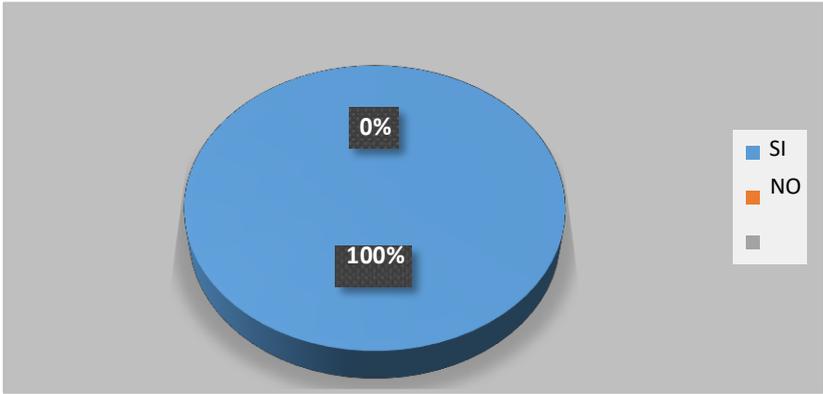


Figura 20. Calidad de los Productos/Servicios de la Competencia  
Fuente tabla 3

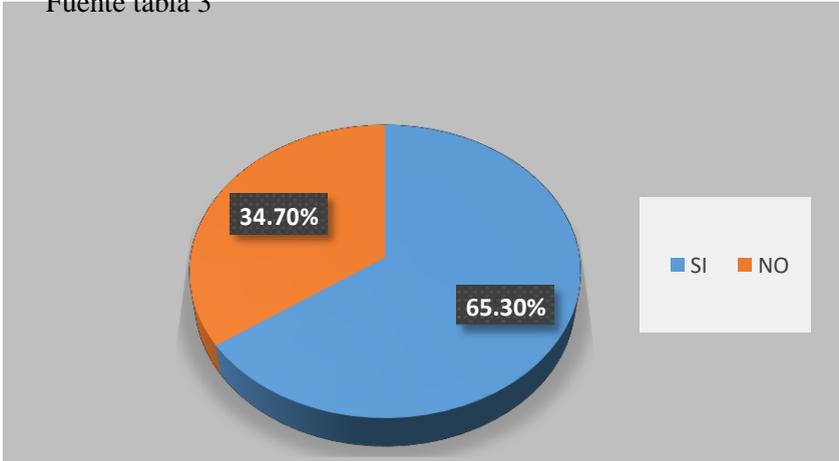


Figura 21. Satisfacción de los Clientes en las MyPES  
Fuente tabla 3

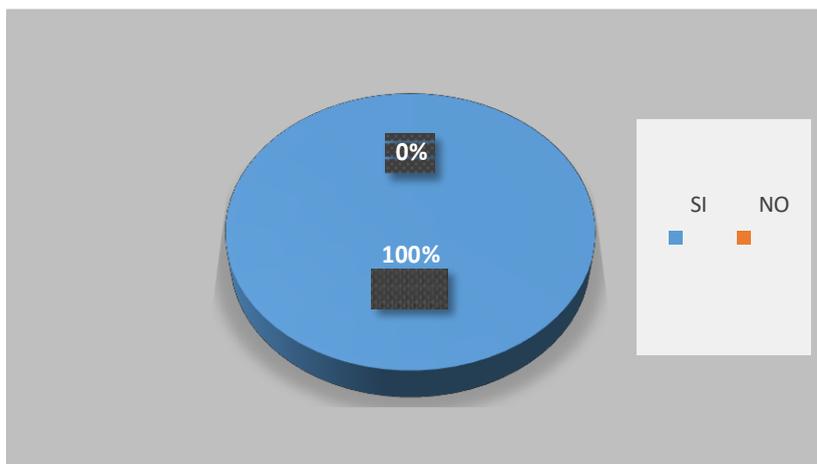


Figura 22. Emplear una Cultura de Cambio para Conseguir el Posicionamiento de las MyPES  
Fuente tabla 3

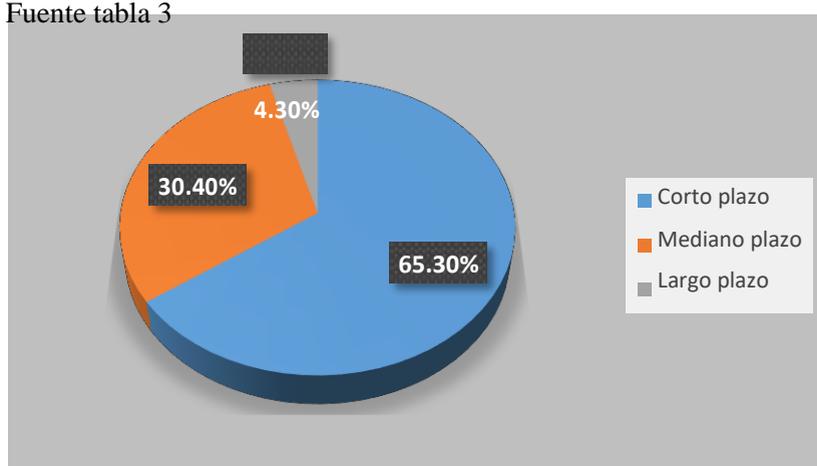


Figura 23. Con la Adaptación al Cambio se logrará Objetivos de la MyPES  
Fuente tabla 3

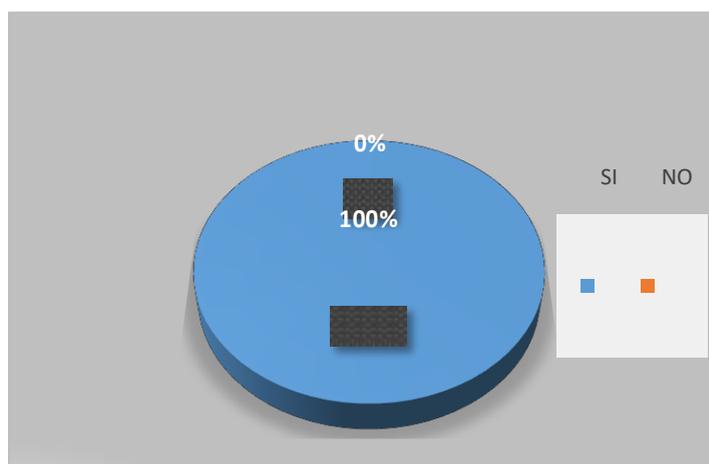


Figura 24. La Innovación de la Gestión genera Cambios en las MyPES  
Fuente tabla